

## **Asiakastyytyväisyyskyselyn jatkokehitys ja implementointi**

Johanna Lehtinen

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma  
22.12.2011



<b>Tekijä tai tekijät</b> Johanna Lehtinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> Tobba 2008
<b>Raportin nimi</b> Asiakastyytyväisyyskyselyn jatkokehitys ja implementointi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51+4
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Johanna Heinonen-Salakka, Anu Seppänen	
<p>Opinnäytetyön tavoite on tutkia ja kehittää toimeksiantajan asiakastyytyväisyyskyselyn prosessin toimivuutta yrityksen sisällä ja löytää kehitysideoita, jotta prosessi saataisiin jalkautettua ja yhdenmukaistettua yrityksen eri yksiköihin.</p> <p>Toimeksiantaja on yritys, jonka omistukseen kuuluu useita hotelleja ympäri Suomea. Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, sillä tutkimus sisältää yrityksen yksityisiä tietoja. Tutkimus sisältää myös salaisia tietoja, joita ei julkaista. Opinnäyte on toteutettu yrityksen pyynnöstä, joten tutkimus tulee tarpeeseen.</p> <p>Opinnäytetyön avulla on tarkoitus kartoittaa ja tutkia yrityksen eri alueiden kokoushottelien henkilöstön mielipiteitä kyseisestä asiakastyytyväisyyskyselyprosessista. Yritys on jakanut Suomen eri alueisiin hotellijakaumansa mukaan. Tarkoituksena on kerätä jokaisen alueen henkilöstöltä näkemyksiä, kokemuksia ja kehitysideoita ja niiden perusteella kehittää asiakastyytyväisyyskyselyä niin, että se saataisiin yhdenmukaistettua sekä tehostettua yrityksen sisällä. Tutkimuksessa on käytetty niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen teemahaastattelussa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn ja kyselyn pohjalta nykyinen tilanne saataisiin kartoitettua. Jatkohaastattelussa käytettiin laadullisia kysymyksiä, jotta päästäisiin aiheeseen syvemmälle ja saataisiin yksityiskohtaisempia vastauksia ja mielipiteitä asiakastyytyväisyyskyselyprosessista.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta yritys pystyy kehittämään kokousasiakkaille lähetettävää kyselykaavaketta niin, että mahdollisimman hyödyllinen tieto yrityksen kannalta saataisiin tietoon palautteiden pohjalta. Koska henkilöstö on päässyt vaikuttamaan mielipiteillään kyselyn kehittämiseen ja prosessin kulkuun yrityksen sisällä, ovat he motivoituneempia myös jatkossa sisäistämään kyselyn paremmin osaksi toimintatapoja ja tällä tavoin asiakastyytyväisyyskysely on onnistuneesti implementoitu eli jalkautettu yrityksen sisällä.</p>	
<b>Asiasanat</b> jalkauttaminen, asiakastyytyväisyystutkimus, sisäinen viestintä	

<b>Authors</b> Johanna Lehtinen	<b>Group or year of entry</b> Tobba 2008
<b>The title of thesis</b> Customer satisfaction survey for further development and implementation	<b>Number of pages and appendices</b> 51+4
<b>Supervisor(s)</b> Johanna Heinonen-Salakka, Anu Seppänen	
<p>Goal of this thesis is to explore and develop a customer satisfaction process within the company and find the development ideas, so that the process can be implemented and standardised inside the company's various departments.</p> <p>The sponsor is a company whose ownership belongs to a number of hotels all over the Finland. The company wants to remain secret, because the study includes the company's private data. Some of the company's private information is hidden and will not be published. Thesis has been carried out at the request of the company, so there is need for this research.</p> <p>Thesis seeks to identify and investigate the company's conference hotel staff opinions to their customer satisfaction survey. The company had divided Finland in to different areas by their hotel locations. The idea is to collect worker's views, opinions, experiences and development ideas, so that it is possible to implement customer satisfaction survey within the company.</p> <p>Quantitative and qualitative research methods have been used when making this thesis. Quantitative method was used when making the internet based survey which was sent to the workers, who are involved to meeting services. Based on the results few employees were asked to participate to the phone interview which was carried out as qualitative research in order to get deeper thoughts about the topic and get more detailed answers.</p> <p>After this research, company is able to develop their corporate client satisfaction survey so, that it is as effective as possible. Because customer and satisfaction and employee motivation go hand in hand, it is important to make employee satisfaction research like this thesis so the employees are more motivated to provide better services to the clients.</p>	
<b>Key words</b> implementation, customer satisfaction survey, internal communication	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Kokouspalvelut.....	3
2.1 Kokouksien ominaispiirteitä .....	4
2.2 Kokouspalveluiden jälkihoito .....	5
3 Asiakastyytyväisyys.....	6
3.1 Hyvän palvelun ja vuorovaikutuksen syntyminen .....	7
3.2 Asiakastyytyväisyyskyselyt .....	9
3.3 Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi .....	10
4 Jalkauttaminen .....	14
4.1 Strategiatyö ja esimiehen rooli .....	15
4.2 Tavoitteiden asettelu .....	16
4.3 Muutos ja sisäinen viestintä .....	18
5 Tutkimuksen toteutus.....	19
5.1 Tutkimustavat .....	20
5.2 Vastaajien valinta .....	21
6 Kyselyaineiston analysointi .....	21
6.1 Tutkimushaastattelu .....	22
6.2 Syventävä haastattelu .....	31
6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	34
7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	37
Lähteet.....	41
Liitteet.....	43
Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstölle .....	43
Liite 2. Jatko haastattelukysymykset.....	45
Liite 3. Saatekirje henkilöstölle .....	46
Liite 4. Saatekirje jatko haastatteluun.....	47

# 1 Johdanto

Aika ajoin yrityksissä otetaan käyttöön uusia toimintamalleja, joiden avulla on tarkoitus kasvattaa liikevaihtoa sekä parantaa palvelun laatua. Yksi tämänlaisista matkailualan asiakaspalveluyrityksen keinoista on asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden avulla ei saada pelkästään tärkeää tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat ”totuuden hetken” eli sen, milloin yritys ja asiakas kohtaavat, vaan myös sen, haluaako asiakas tulla takaisin. Asiakastyytyväisyyskyselystä hyötyvät siis molemmat palvelun osapuolet; yritys sekä asiakas.

Vaikka asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyt ovat yritykselle tiedossa, täytyy se kuitenkin uutena toimintamallina jalkauttaa yrityksen konsepteihin, jotta henkilöstö sitoutuu kyselyn lähettämiseen ja palautteen käsittelyyn sekä hyödyntämiseen. Tämän takia toimeksiantaja pyysi tehtäväksi tätä tutkimusta, jotta saadaan tietoon se, miten toukokuussa 2011 otettu kokousasiakkaiden asiakastyytyväisyyskysely saataisiin sitoutettua yrityksen toimintamalleihin. Kyselyn on kehittänyt toimeksiantajan yritysmyyntitiimi ja kyselyn tarkoituksena on kehittää kokouksiin liittyvää asiakaspalvelua sekä saada aikaan lisämyyntiä.

Tällä hetkellä hotellien käytännöt kokouksien asiakaspalautteen keräämisestä vaihtelevat suuresti, ja tämän takia onkin tärkeää, että prosessi saataisiin yhdenmukaistettua yrityksen sisällä. Syynä vaihteleviin käytäntöihin voi olla esimerkiksi se, ettei uutta asiakastyytyväisyyskyselyä ole myyntipalvelun kehotuksesta huolimatta sisäistetty kaikissa yrityksen kokoushotelleissa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että yhteiset pelisäännöt voivat tuntua hankalilta ja hotellit eivät näe asiakastyytyväisyyskyselyä ja – prosessia tärkeänä.

Opinnäytetyön tavoite on siis tutkia ja kehittää toimeksiantajan kokousasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyn prosessin toimivuutta yrityksen sisällä sekä löytää kehitysideoita, jotta kysely saataisiin jalkautettua ja siihen liittyvät toimintatavat yhdenmukaistettua yrityksen eri yksiköihin. Toimeksiantaja on yritys, jonka omistukseen kuuluu useita hotelleja sekä ravintoloita ympäri Suomea. Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, sillä tutkimus sisältää yrityksen yksityisiä tietoja.

Tavoitteen perusteella voidaan esittää seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten kokouspalveluiden asiakastyytyväisyyskysely saadaan jalkautettua ja yhdenmukaistettua yrityksen sisällä?
- Miten yrityksen eri alueiden kokoushotellit suhtautuvat asiakastyytyväisyyskyselyyn? Mistä näkökulmasta hotellit näkevät kyselyn?
- Miten hotellit ovat suhtautuneet ja reagoineet asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin?
- Toimiiko kokous asiakastyytyväisyyskyselyprosessi heidän mielestään hyvin? Miten sitä voitaisiin kehittää?

Tutkimuksen sisältö koostuu teoriasta ja tutkimushaastatteluista. Teoriassa käsitellään mm. asiakastyytyväisyyden mittaamista ja henkilöstön sitouttamista uuteen toimintamalliin. Olennainen osa henkilöstön sitouttamista on uuden toimintatavan implementointi eli jalkauttaminen, mikä tarkoittaa että se otetaan käyttöön ja toteutetaan yrityksen sisällä. (SuomiSanakirja). Onnistuneen jalkauttamisen tärkeä edellytys on yrityksen saumaton sisäinen viestintä sekä henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan, joka on yleensä esimiehen vastuulla.

Pelkän teorian avulla ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä siitä, miten toimintamalli saataisiin jalkautettua. Lisäksi olikin tärkeä tutkia sitä, miten asiakaspalautteen kerääminen käytännössä sujuu yrityksen sisällä ja mitä mieltä henkilöstö on siitä. Jotta nykyinen tilanne saataisiin kartoitettua, suoritettiin kaksi eri haastattelua, toinen kvantitatiivisella ja toinen kvalitatiivisella tavalla. Kvantitatiivinen haastattelu tehtiin internetin välityksellä lomakehaastatteluna, johon pyydettiin osallistumaan ne henkilöt, jotka osallistuvat kokousasiakkaiden tyytyväisyyskyselyn lähettämiseen ja käsittelyyn. Vastausten perusteella poimittiin jatkohaastatteluun muutama henkilö, joka suoritettiin puhelinhaastattelun merkeissä. Jatkohaastatteluun pyydettyjen henkilöiden valintaan vaikutti lisäksi se, millä alueella he työskentelevät ja kuinka hyvin kokouspalautteita on saatu kyseiseltä alueelta toukokuusta lähtien.

Haastattelujen perusteella saadaan henkilöstön panos näkyviin myös toimenpiteiden suunnittelussa. Usein asiakastyytyväisyystutkimuksen rinnalla on tarpeen tehdä myös henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavia kartoituksia. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön

tyytyväisyys ovat toisiaan tukevia asioita. Henkilöstön haastattelun avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä henkilöstö on tyytyväisyyskyselystä ja kehitysehdotuksia siitä, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä toisin, että kyselystä tulisi henkilöstön mielestä toimivampi. Koska kysely vaikuttaa henkilöstön työskentelyyn, on tärkeää tietää heidän mielipiteitään.

Tulosten merkitys on siis hyvin suuri, sillä asiakastyytyväisyyskysely on tärkeä hotellille, ei pelkästään parantaakseen palvelun laatua, mutta myös lisämyynnin kannalta. Tämän takia on tärkeää että kaikki alueet näkisivät kyselyn yhtä merkittävänä. Tulosten kautta yritys pystyy kehittämään asiakastyytyväisyyttä niin, että lopulta hotellit pystyvät tarjoamaan asiakkailleen entistä laadukkaampia kokouspalveluja sekä parantamaan omaa tulostaan.

## **2 Kokouspalvelut**

Liikematkailu koostuu neljästä pääryhmästä, jossa kokous- ja kongressimatkat (Meeting Industry) ovat yksi osa-alue. Muita pääryhmiä ovat tavalliset liikematkat (General business travel), messu- ja näyttelymatkat (Trade fairs & exhibitions) sekä incentive- eli kannustematkat (Incentive travel). Harvoin liikematka on vain yhtä tyyppiä, sillä kokonaisuus voi koostua monesta eri tekijästä. Lisäksi matka voi koostua niin liike- kuin vapaa-ajan matkasta, sillä sama matka voi palvella monia eri tarkoituksia. (Verhelä 2000, 16).

Kun mietitään mitä kokous tarkoittaa, Alén (1997,59) määrittelee sen yhteen kokoontumisena jonkin asian merkeissä. Kokouksia järjestävät siis yritykset, järjestöt, organisaatiot tai mikä tahansa ryhmät, jotka kokevat tarpeelliseksi kokoontua yhteen minkä tahansa ryhmää koskevan asian merkeissä.

Kokousmatkailusta puhuttaessa tarkoitetaan matkailua, jonka päätarkoitus on osallistuminen kokoukseen tai kongressiin. Tilaisuus voi olla muutamalle osallistujalle tarkoitettu kokous tai usealle sadalle tarkoitettu kongressi. Kokous ja kongressitoiminta kuuluvat liikematkailuun silloin, kun se järjestetään yrityksen ulkopuolella esimerkiksi hotellissa ja sen toteuttamiseen tarvitaan matkailun eri osa-alueiden palveluita, kuten kokous ja kongressialan ammattilaisten tuottamia organisointipalveluita. Kuten englan-

ninkielinen nimi meeting industry eli kokousteollisuus kertoo, kokous- ja kongressitoiminta on elinkeinona laaja ja kilpailu on alalla kovaa. (Verhelä 2000, 18).

Koska opinnäytetyössä tutkitaan kokousasiakkaiden asiakastyytyväisyyden mittaamista, on hyvä miettiä, millaisia tarpeita kokousasiakkailta on ja mitä kokouspalvelut yleisesti tarkoittavat. Kun tutkitaan millaisia tarpeita kokousasiakkailta on, voidaan helpommin jatkokehittää heille suunnattua tyytyväisyyskyselyä tarpeidensa mukaisesti.

## **2.1 Kokouksien ominaispiirteitä**

Mikäli hotellilla on mahdollisuus kokouksien järjestämiseen, on se liikevaihdon kannalta hotellille suuri etu, sillä kuten Brännare yms. (2005, 114) toteaa, yritykset ja muut ryhmät jotka järjestävät kokouksia ja muita tilaisuuksia hotelleissa, ovat erittäin merkittäviä asiakkaita, sillä he tuovat mukanaan isoja asiakasmääriä.

Koska asiakkaat tilaavat samalla usein myös muita palveluita, eivät kokoukset ole pelkkä yksittäinen tekijä hotellin osa-alueissa. Tilaisuuksien järjestäminen vaatii kaikkien hotellin osastojen sujuvaa yhteistyötä. Kokousten järjestäminen voi olla usein hyvin haastavaa hotellin kannalta, sillä kokoukset ovat harvoin täysin samanlaisia, vaan ne tehdään asiakkaalle toivomusten mukaan ns. ”mittatilaustyönä” sen hetkisten tarpeidensa mukaan. Kokoukset kokonaisuutena sisältävät siis yleensä moniakin eri palveluita, kuten majoituksen, ruokailut, kokouspalvelut sekä vapaa-ajan ohjelmaa. Vaikka hotelli olisikin kokenut tilaisuuksien järjestäjä, on muistettava, että kokouksien järjestämisessä aina on omat haasteensa; kaikki asiakkaan palvelut tulee sovittaa yhteen niin, että kokouselämyksestä tulee mahdollisimman sujuva. (Brännare yms. 2005, 114)

Se, millä perusteella asiakas valitsee tietyn hotellin kokouspaikaksi, on suuria eroja siltä kannalta, mitä asiakas tilaisuudelta odottaa sekä tietenkin se, mitä kokouspaketin hinnaksi muodostuu. Lisäksi olennaista on se, missä kokouspaikka sijaitsee. Paikasta riippumatta yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että hotelli on hyvien kulkuyhteyksien varrella, sekä parkkitilaa löytyy riittävästi, suuristakin asiakasmääristä huolimatta. Lisäksi olennaista on se, että kokouspalvelut ovat tarpeeksi moderneja nykypäivän kokouksien kannalta.



Korkealaatuisten ja modernien palveluiden lisäksi henkilöstön tulee olla asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä. Jotta henkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita mahdollisimman sujuvasti ja asiantuntevasti, on keskeisessä asemassa henkilökunnan jatkuva koulutus sekä motivoiminen. Sen lisäksi että yritys järjestää henkilökunnalle erilaisia koulutustilaisuuksia sujuvan palvelun takaamiseksi on tärkeää myös se, että henkilöstöä motivoidaan suorittamaan työtehtävät aina positiivisella ja ammattitaitoisella asenteella.

Jotta asiakas valitsee kokoushotellin, täytyy hotellin tarjota jotain sellaista, minkä takia asiakas ei jää pitämään kokousta yrityksensä omiin kokoustiloihin vaan haluaa nimenomaan pitää kokouksen yrityksen ulkopuolella, esimerkiksi kokoushotellissa. Kokoushotellin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että hotelliketjun aktiivinen markkinointi ja palveluiden kehittäminen ovat keskeisessä roolissa siinä, kun asiakas valitsee hotellin kokouspaikaksi ensimmäistä kertaa. Asiakkailta on lisäksi omia verkostoja ja mikäli edellisellä asiakkaalla on takana onnistunut kokous jossain tietyssä kokoushotellissa, voi hän suosittelua sitä jollekin toiselle yritykselle.

## **2.2 Kokouspalveluiden jälkihoito**

Kehittääkseen toimintaansa tai tuotteitaan asiakkaiden tarpeiden mukaan, yrityksen tulee kerätä palautetta. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 254). Vaikka kokous onnistuisikin erinomaisesti, on tilaisuuden jälkeen syytä olla yhteydessä asiakkaaseen. Näin asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta sekä mahdollisilta reklamaatioilta välttyään. Rautiainen yms. (2010, 254) neuvoo että palaute tulee pyytää yleensä välittömästi tilaisuuden jälkeen ja asiakkaan tekemään reklamaatioon on annettava vastaus mahdollisimman nopeasti.

Aina ei valitettavaa tietenkään ole, vaan asiakkaat antavat pelkästään positiivista palautetta. Tämä positiivinen palaute, niin kuin kaikki palaute, tulee muistaa myös välittää eteenpäin hotellin eri osastoille motivoimaan työntekijöitä. Asiakkaan kanssa käytävässä palautekeskustelussa on myös tärkeää, että hotelli kiittää hyvästä yhteistyöstä ja luo siten vanhempaa asiakassuhdetta sekä pohjaa mahdollisille seuraaville tilaisuuksille. Asiakas muistaa hotellin paremmin seuraavaa tilaisuutta suunnitellessaan, jos hotelli on ollut yhteydessä asiakkaaseen myös tilaisuuden jälkeen. (Alén 1997,82).

Tämän perusteella hotellille on ensi arvoisen tärkeää, että hotelli kerää asiakaspalautetta ja varmistaa näin sen, että heidän palvelunsa vastaavat asiakkaiden tarpeita sekä hyvänä etumatkana kilpailijoihin nähden olisi se, että hotelli pystyisi jopa ylittämään asiakkaan odotukset.

### 3 Asiakastyytyväisyys

Jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, on tärkeää miettiä sitä, mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa ja miten sitä voidaan mittaamalla lisätä. Asiakastyytyväisyystutkimuksesta on hyötyä niin asiakkaalle ja yritykselle ja seuraavaksi tarkastellaankin sitä, mitä hyödyt ovat erityisesti yrityksen kannalta sekä sitä, mitä tyytyväisyyden mittaamisessa tulisi huomioida. Matkailualan tiukassa kilpailutilanteessa on tärkeää mitata asiakastyytyväisyyttä, jotta laatua saadaan parannettua ja asemaa kilpailijoihin nähden saadaan parannettua.

Asiakas tarkoittaa kuluttajahyödykemarkkinoilla henkilöä sekä business-to-business-markkinoilla yritystä tai organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde. Asiakkuuden edellytyksenä on asiakassuhteen syntyminen eli ostaminen. Asiakas voi lisäksi merkitä jokaista, jonka kanssa yritys tekee yhteistyönä. Asiakastyytyväisyys edellyttää että henkilöllä on syntynyt kokemuksia kyseisestä yrityksestä. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 238).

Tyytyväisyys syntyy niistä kokemuksista, jotka ovat muodostuneet asiakkaalle yrityksestä asiakassuhteen aikana. Asiakkaan ja yrityksen välillä kokemukset voidaan ryhmitellä seuraaviin kontaktimuotoihin:

- Henkilöstökontaktit, esimerkiksi asiakaspalvelijat vastaanotossa, kerroshoitaja tai myyntipalvelun henkilöstö
- Tuotekontaktit, esimerkiksi hotellihuoneen varustus tai aamiainen ravintolassa
- Tukijärjestelmäkontaktit, esimerkiksi atk-järjestelmät kuten hotelliohjelmat, varaukset, laskutus tai internetyhteydet
- Miljöökontaktit, esimerkiksi hotellin ravintolatilat, huoneet, tilojen ja huoneiden sisustus ja siisteys (Rautiainen & Siiskonen 2010, 238).

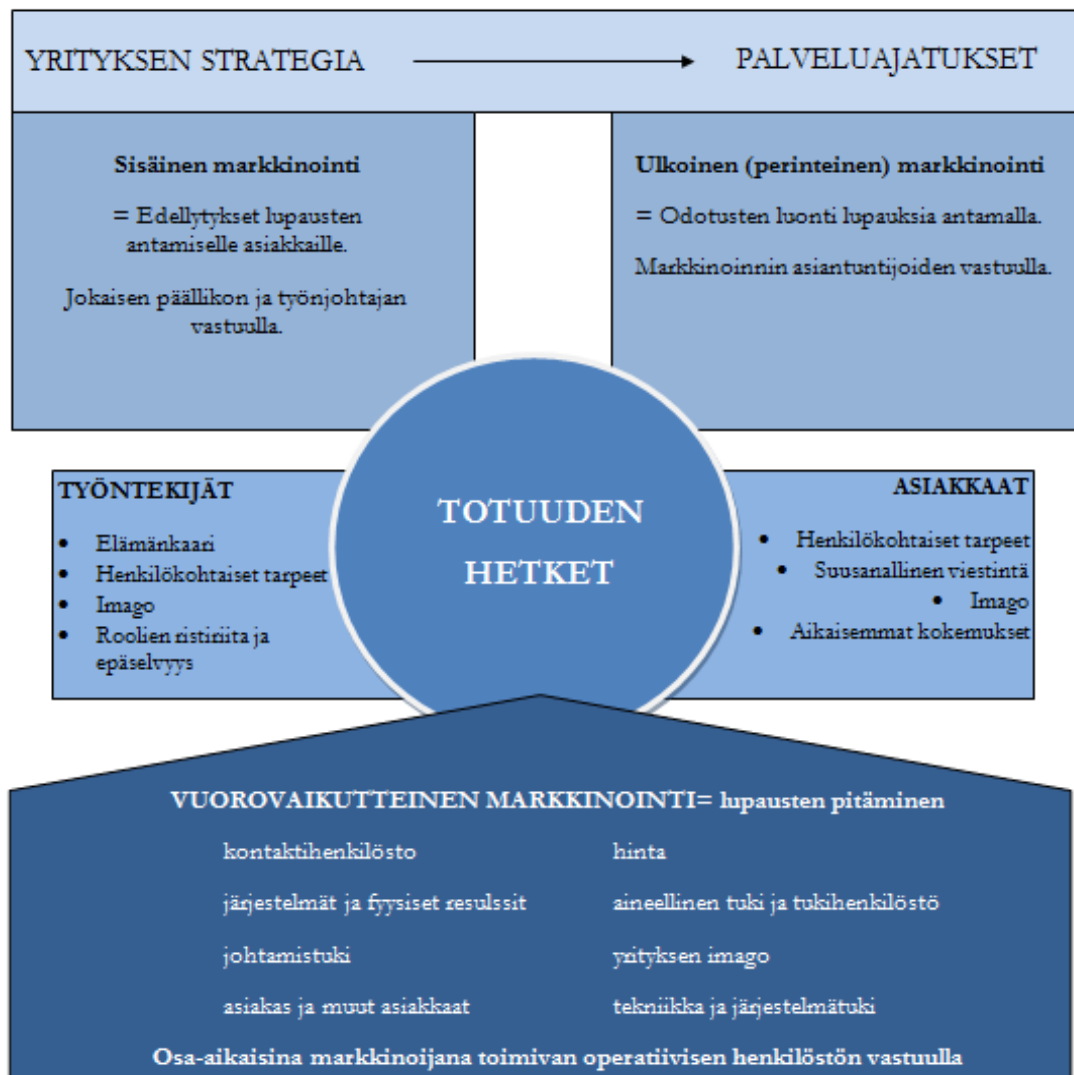
Palautetta mitattaessa tulisikin huomioida että kaikista osa-alueista saataisiin asiakkaan mielipiteitä, jotta hotelli voi tasapuolisesti kehittää kaikkia palveluitaan. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien lisäksi tulee selvittää asiakkaan tyytyväisyyttä koko palveluprosessiin; myyntiin, sopimus- ja maksuehtoihin, asiakaspalveluun, henkilökunnan ammattitaitoon ja jälkipalveluun. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 243)

### **3.1 Hyvän palvelun ja vuorovaikutuksen syntyminen**

Ennen kuin asiakastyytyväisyyttä aletaan mitata, tulee miettiä, mistä tekijöistä palvelutilanne koostuu ja mitkä vaikuttavat onnistuneeseen ”totuuden hetkeen” eli asiakkaan ja työntekijän kohtaamiseen. Koska totuuden hetkiin vaikuttavat useat tekijät, on tärkeää että palvelutilanne sujuu saumattomasti alusta loppuun asti että yrityksen antamat lupaukset toteutuvat ja asiakkaan tarpeet saadaan täytettyä ja parhaimmassa tapauksessa ylitettyä.

Hyvän palvelun ja vuorovaikutuksen syntyminen ovat vahvasti sidonnaisia yrityksen imagoon. Yrityskuvan rakentamisessa ovat yhteistyössä koko yrityksen henkilöstö, sisäinen yrityskulttuuri sekä hinta- ja laatu tietoinen palvelu.

Yrityksessä on tärkeää että jokainen asiakaspalvelija, tuotantotyöntekijä sekä johto toimivat samojen ja yhteisten periaatteiden mukaisesti. Tuolloin työyhteisöstä muodostuu ns. ”koneisto”, joka toimii koko tiimin hyväksi. Keskeinen tehtävä on tässä varsinkin asiakaspalvelijalla, joka on useimmiten asiakkaiden kanssa tekemisissä niin myyntitapahtuman alussa kuin jälkihoidossa. Oikein tehdyt asiat vahvistavat palvelun tarjoajan ja asiakkaan suhdetta, kun taas väärät signaalit voivat vaikuttaa voimakkaan kielteisesti. (Heinonen-Salakka, 2011).



Kuvio 1. Hyvän palvelun ja vuorovaikutuksen syntyminen yrityksessä. Markkinalähtöisen strategian yleiskuva. (Heinonen-Salakka 2011)

Kuvassa 1. esitetään kuinka yrityksen vuorovaikutus ja hyvä palvelu syntyvät. Kuvion perusteella voi huomata, että niin sanotut ”totuuden hetket” eli ne tilanteet, joissa asiakas ja työntekijä kohtaavat, ovat tärkeitä asiakassuhteen säilymisen kannalta. Totuuden hetkiin vaikuttavaa merkittävästi yrityksen sisäinen toiminta, joka luo edellytykset lupauksen antamisesta asiakkaalle. Koska yrityksen sisäinen ilmapiiri heijastuu asiakaskohtamiseen, on tärkeää että yrityksen sisäinen markkinointi, eli edellytykset lupauksen antamiselle asiakkaalle ovat kunnossa. Tämä on osa yrityksen strategiaa ja on jokaisen päällikön ja työnjohtajan vastuulla.

Lisäksi myös perinteinen markkinointi luo odotuksia asiakkaille antamalla tiettyjä lupauksia palvelusta. Kaikki tämä edellyttää lupautusten pitämistä, jotta ”totuuden hetkellä” asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun ja tällä tavoin asiakassuhteella on jatkumisen edellytykset. (Heinonen-Salakka 2011).

### **3.2 Asiakastyytyväisyyskyselyt**

Jotta totuuden hetket onnistuisivat suunnitellut mukaisesti, on siis tärkeää mitata asiakastyytyväisyyttä. Jokaisella yrityksellä on käsitys siitä, mikä tekee asiakkaat tyytyväisiksi. Tämä näkemys voi kuitenkin vaihdella yrityksen sisällä ja esimerkiksi johdon näkemys voi erota siitä, miten asiakkaan kanssa kasvotusten palveleva henkilöstö näkee tilanteen. (Ylikoski 2001,155–156).

Tehokkaan asiakastyytyväisyyden lisäämisen kannalta on tärkeää, että saada tietää mitä asiakkaat odottavat tilaisuudelta sekä mitkä tekijät heille ovat tärkeitä tilaisuuden sujuvuuden kannalta. Asiakastyytyväisyysmittauksissa selvitetään tekijöitä, jotka asiakas on kokenut positiiviseksi, palvelutilanteen sujuvuutta sekä asiakkaan omia tarpeita ja odotuksia. Koska tyytyväinen asiakas ostaa palveluja enemmän ja mahdollisesti useammin, on hyvin tärkeää taata asiakkaan tyytyväisyys prosessin aikana ja myös sen jälkeen. On hyvin yleistä että asiakkaat kertovat ystävilleen ja esimerkiksi yhteistyökumppaneilleen tyytyväisyydestään yritystä kohtaan. Tällä tavoin asiakkaat toimivatkin yrityksen markkinoijina ja luovat kiinnostusta uusissa asiakkaissa. (Ylikoski 2001,183–184)

Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä sisältää tyytyväisyystutkimuksista sekä suoran palautteen järjestelmästä. Suoraa palautetta kerätessä asiakkaita pyydetään antamaan palautetta yleensä palvelutilanteen aikana. Palveluorganisaatiossa suoraa palautetta on yleensä melko helppo saada. Suora palaute sekä asiakastyytyväisyystutkimukset tukevat toisiaan. Näiden tietojen yhdistämisellä saadaan monipuolinen kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä. Koska laatu on yksi asiakastyytyväisyyden merkittävistä tekijöistä, tyytyväisyysmittaus tuottaa tietoa lisäksi palvelun laadusta (Ylikoski 2001,155–156). Asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten avulla on siis tarkoitus parantamaa asiakastyytyväisyyttä ja seuraamaan sitä, miten yrityksen toimenpiteet vaikuttavat.

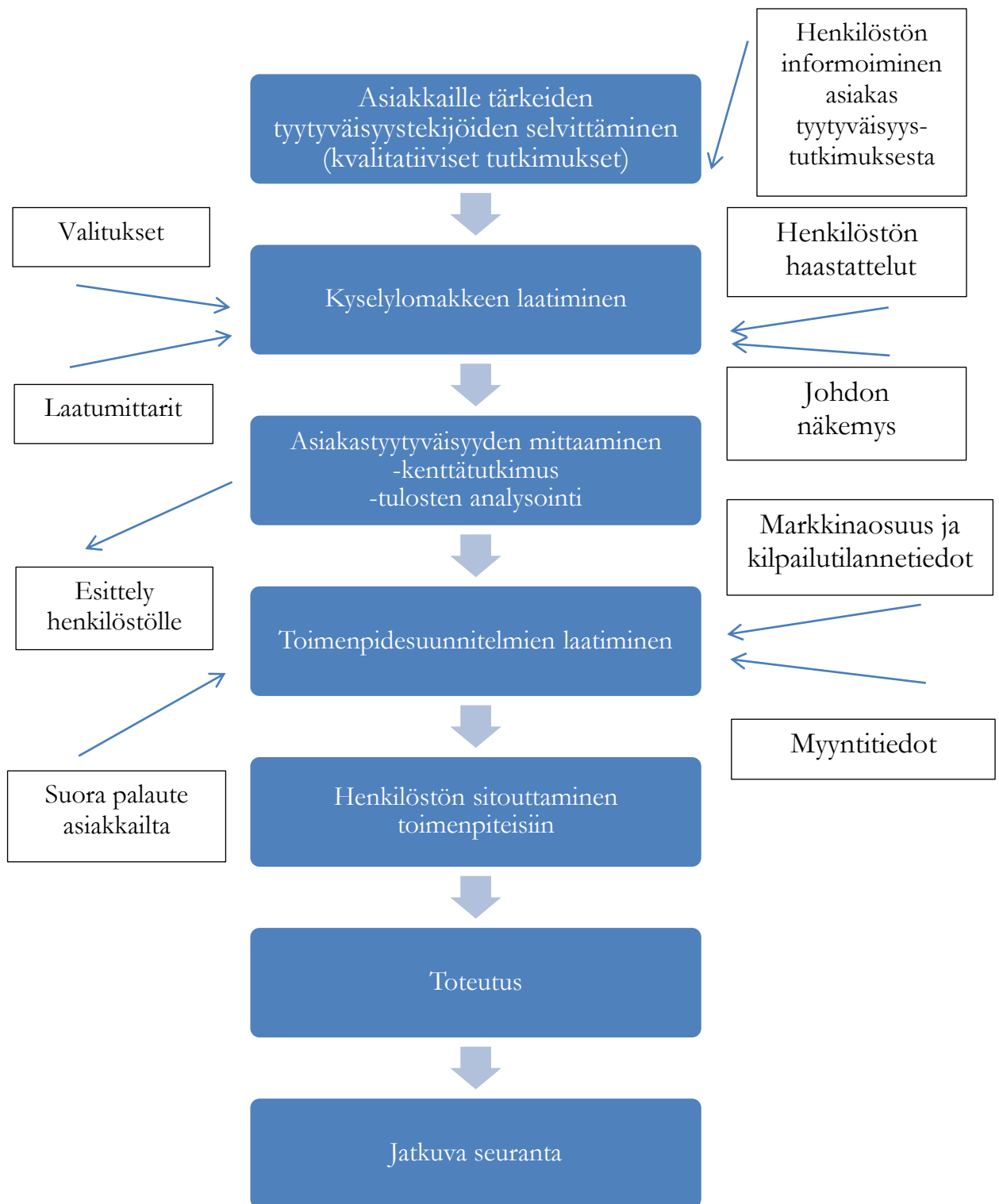
Heikoin lenkki palautteen keräämisessä ovat yleensä olleet jokapäiväiset asiakaskohtaamiset. Asiakkaalta saatu palaute arjen asiakaskohtaamisissa päätyy harvoin yrityksen toiminnan kehityksen aiheeksi. Ongelmana on se, että palautetta kerätään epäsystemaattisesti asiakaspalvelijan aktiivisuudesta riippuen ja syystä tai toisesta asiakaskohtaamisissa saatu palaute ei saavuta laajempaa tietoisuutta eikä tule hyödynnetyksi koko yrityksen tasolla. Mikäli yritys ei hyödynnä arjen asiakaskohtaamisista saatavaa palautetta, ei yritys kykene toteuttamaan asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa välitöntä reagoimista asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. (Aarnikoivu, 2005, 68–69).

Mikäli yrityksellä ei ole käytössä valmista asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmää, palautetta saadaan vain suurista pettymyksistä tai erittäin positiivisista kokemuksista. Yleensä lievät kielteiset ja positiiviset kokemukset jäävät yrityksen johdon tietopiirin ulkopuolelle, sillä palautteet annetaan suullisesti vain hotellissa työskentelevälle henkilökunnalle. Rautiainen yms. (2010, 243) toteaa että lievät kielteiset kokemukset ovat suurin osa (n. 80 %) kaikista pettymyksistä. Juuri lieviin pettymyksiin reagoiminen antaa suurimman markkinoinnillisen menestysperustan yritykselle.

Asiakkaiden tyytyväisyys heijastuu myös epäsuorasti yrityksen henkilöstöön. Koska tyytyväisiä, pitkä-aikaisia asiakkaita on miellyttävämpi palvella, henkilöstön pysyvyyskin lisääntyy. Lisäksi hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka kasvattaa yrityksen liikevaihtoa asiakasuskollisuudella ja voitolla. Henkilöstön pysyvyys taas parantaa mahdollisuuksia lisätä edelleenkin hyvää laatua. (Ylikoski 2001, 183–184).

### **3.3 Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi**

Tyytyväisyyttä voidaan asiakaskohtaamisen jälkeen kerätä esimerkiksi sähköpostikyselyllä, jossa kartoitetaan asiakkaan kokemuksia palvelutilanteesta. Kysymyksillä halutaan saada tietoa asiakkaan palvelun käyttöön liittyvistä kokemuksista, aikomuksista, tunteista ja halusta käyttää palvelua uudestaan. Tietoa asiakaspalautteista tulee hyödyntää sekä toiminnan että henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen sekä markkinoinnin toteuttamisen apuvälineenä, jotta päästäisiin toivottuihin liiketaloudellisiin tuloksiin. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 243). Tulosten perusteella voidaankin ennakoida esimerkiksi sitä, kuinka myynti tulee kehittymään.



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina. (Ylikoski 2001,157).

Kuten kuviossa on esitetty, asiakastyytyväisyystutkimus on prosessi joka etenee vaiheittain. Sujuvan asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmän luominen vaatii perusteellista pohjatyötä ja johdonmukaista suunnittelua. (Ylikoski 2001,158).

Koska monet asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi tai tyytymättömiksi, on tärkeää selvittää, mitkä asiat ja palvelut ovat tärkeämpiä asiakkaille juuri kyseisen yrityksen kohdalla. Usein näistä tärkeimmiksi muodostuneista tyytyväisyyden tekijöistä käytetään termiä ”kriittiset tekijät”. Nämä tekijät ovat ehdottoman tärkeitä asiakkaille ja palvelun epäonnistuminen kriittisissä tekijöissä johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Esimerkiksi kyseessä olevat kokoushotellien asiakkaat saattavat havaita kriittisiksi tekijöiksi sujuvan palvelun, hyvät toimistotilat ja oheisvälineet sekä henkilökunnan ystävällisyyden ja aktiivisuuden. Näillä kriittisillä tekijöillä on keskeinen vaikutus siihen, millaiseksi asiakkaan kokonaistyytyväisyys muodostuu. (Ylikoski 2001,158)

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen sopii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että laadullinen tutkimus tehdään silloin, kun ensimmäistä kertaa aletaan suunnitella ja toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Koska tässä opinnäytetyössä halutaan jatkokehittää kokousasiakkaille lähetettävää asiakastyytyväisyyslomaketta, kvalitatiivinen tutkimus asiakkaiden kanssa esimerkiksi ryhmähaastattelun avulla ei ole tarpeen. Koska asiakkaat ovat jo vastanneet muutamaa kuukauden ajan kyselyyn, on heidän vastausten ja henkilökunnan kokemusten perusteella saatu selville, millaiset kysymykset toimivat paremmin kuin toiset. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan kokousasiakkaiden tyytyväisyyteen, joten se rajaa mitattavia asioita niin, että tiedossa on se, mitä tutkimuksen avulla halutaan mitata. Koska tutkimuksen tavoita on jatkokehittää asiakastyytyväisyyskyselyä, tarkoittaa se eräänlaista ”hienosäätöä”, jotta kyselystä ja prosessista tulisi mahdollisimman sujuva yrityksen sisällä.

Kun tärkeimmän asiakastyytyväisyystekijät on saatu selville, ryhdytään laatimaan kyselylomaketta. Lomaketta käytetään asiakastyytyväisyyden kvantitatiiviseen eli määrälliseen mittaamiseen, jolloin saadaan käsitys asiakastyytyväisyyden määrästä. Kyselylomakkeen käyttäminen on tärkeää jotta kaikilta vastaajilta kysyttäisiin samat kysymykset samalla tavalla. (Ylikoski 2001,160–161).



Kyselylomaketta laatiessa tulee yhdistää jo asiakkailta saatu palaute sekä henkilöstön ja johdon näkemykset. Lopputuloksena on laajahko lista ominaisuuksia, jotka liittyvät kyseessä olevan palvelun käyttämiseen. Tämän listan pohjalta muokataan kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä kyselylomake. (Ylikoski 2001,160–161)

Kyselykaavaketta laatiessa lista kartoitetuista tyytyväisyystekijöistä voi olla pitkä koska tekijöitä on saatu monesta lähteestä, kuten asiakkailta, henkilöstöltä ja johtoasemassa olevilta. Listaa tulee tiivistää ja muokata tarkoituksenmukaisemmaksi. Mitattavien tekijöiden tulee olla asiakkaalle tärkeitä, ”kriittisiä” asioita eikä vain pieniä yksityiskoh-  
tia. Lisäksi tutkittavien asioiden tulee olla sellaisia, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Yrityksen ei kannata selvittää asioita, joita se ei pysty muuttamaan tai joita se ei edes halua muuttaa. Esimerkiksi useimmiten asiakkaat olisivat tyytyväisempiä, jos palvelun hintaa alennettaisiin. Hinnan alentaminen ei ole välttämättä sellainen lopputulos, jota yritys asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla tavoittelee eikä myöskään mahdollista yrityksen liikevaihdon kannalta. (Ylikoski 2001,162–164)

Asiakastyytyväisyyden lisäksi kyselylomakkeessa kysytään vastaajan taustatietoja, jotta vastauksia voidaan tarkastella asiakasryhmittäin. (Ylikoski 2001,162–164).

Usealla yrityksellä on jo käytössään asiakastyytyväisyyskyselyitä ja valmiita tutkimustuloksia. Kun mittareita halutaan uudistaa, tulee jo käytössä olevat mittarit arvioida ensin kriittisesti. Tämän jälkeen luodaan uudet mittarit noudattaen samoja periaatteita kuin silloin, kun asiakastyytyväisyystutkimusta oltiin suunnittelemassa ensimmäistä kertaa. Mittarin uudistamisessa on yleensä tarkoituksena pyrkiä siihen, että vanhat ja uudet tutkimustiedot olisivat vertailukelpoisia. Näin on mahdollista seurata asiakastyytyväisyyden kehitystä pidemmällä aikavälillä. (Ylikoski 2001,164–165).

Perussääntönä asiakastyytyväisyystutkimuksissa on se, että uusintatutkimuksia ei kannata tehdä ennen kuin korjaustoimenpiteet edellisten tutkimusten perusteella on tehty. Lisäksi on voitava olettaa, että korjaustoimenpiteet ovat alkaneen vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. Jotta tutkimukset tulisivat osaksi asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää, on niitä toteutettava säännöllisesti ja niin, että vertailut aikaisempiin tuloksiin ovat

mahdollisia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita että asiakkailta kysyttäisiin jatkuvasti samoja asioita, vaan kyselyjä tulee päivittää aika-ajoin.

Organisaation tyyppi ja kilpailutilanne vaikuttavat mittaustarpeeseen. Asemaansa vaikiintuneet organisaatiot voivat tyytyä harvemmin tapahtuviin mittauksiin, elleivät kilpailuolosuhteet muutu. Kuitenkin palvelut, joita asiakas käyttää usein, edellyttää jatkuvaa asiakastytyväisyyden seuranta. Tämänlaisia palveluja ovat mm. erilaiset hotellipalvelut. Jatkuva asiakastytyväisyyden seuranta kertoo, miten ”totuuden hetkien” hoitamisessa onnistutaan päivittäin. (Ylikoski 2001,169)

Tärkeää on se, että johto seuraa asiakkaiden palautteiden lisäksi yksiköiden ja osastojen tekemiä toimenpiteitä palautteiden johdosta. Johto voi tarvittaessa tehdä palautteiden perusteella kehittämisvaatimuksia yritysten toimijoille sekä tehdä strategisia muutoksia. Asiakaspalautteen käsittely tulee olla siis johdonmukaista koko organisaation sisällä. Palautteet tulee käsitellä yksilöiden ja osastojen viikkopalavereissa samoin kuin yhteisöpalavereissakin. (Aarnikoivu 2005,70–71.).

Asiakastytyväisyystutkimuksien tulosten perusteella avulla voidaan rajata yrityksen toiminnalle paitsi suuntaviivoja myös tavoitetasoja. (Aarnikoivu, 2005,67.). Kun asiakastytyväisyystutkimuksen antama tieto yhdistetään kilpailijatietoisuuteen, on mahdollista ”benchmarkata” eli vertailla yrityksen suoritustasoa muiden yrityksen suorituksiin. (Aarnikoivu 2005,67.).

## **4 Jalkauttaminen**

Henkilöstön tulee olla sitoutunut omaan työhönsä sekä yrityksen toimintatapoihin, jotta yrityksen haluama kuva itsestään välittyy johdonmukaisesti eteenpäin. On hyvin tärkeää, että henkilöstö tuntee yrityksen pelisäännöt, jotta yritys pystyy saavuttamaan liikeloudelliset päämääränsä. Usein on kuitenkin niin, ettei tarkkoja toimintatapoja ole kirjattu muistiin, vaan yrityksessä toimitaan kirjaamattomien arvojen ja asenteiden mukaan.

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan ilmapäiriä ja käyttäytymistapoja joita yrityksessä noudatetaan. Yrityskulttuuria tulee johtaa, sillä se on erittäin voimakas käyttäytymisen ohjaaja. Mikäli työpaikalla hallitsee epävarma tai esimerkiksi laiskottelua salliva ilmapäiri, on tämänlainen yrityskulttuuri ristiriidassa johdonmukaisen ja toimivan yrityskulttuurin kanssa. (Heinonen-Salakka 2011).

Jotta henkilöstö saataisiin sitoutumaan mahdollisimman hyvin uuteen prosessiin yrityksen sisällä, on hyvin tärkeää että uusi tavoite jalkautetaan yrityksen sisällä. Jalkauttamisen yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että yrityksen sisäinen viestintä toimii saumattomasti ja työntekijät saadaan motivoitumaan uudesta tavasta yrityksen sisällä. Koska toimeksiantaja haluaa että työntekijät sitoutuisivat kokousasiakastyytyväisyyden keräämiseen ja palautteen käsittelyyn, tulee tutkia, millä tavoin prosessi saataisiin jalkautettua mahdollisimman saumattomasti ja sujuvasti yrityksen sisällä.

Koska yrityksen visio, eli näkemys organisaation tulevaisuudesta, on asiakaslähtöinen palvelu, ja strategia eli keino miten visio saavutetaan, on tyytyväinen asiakas, on tärkeää että henkilöstö on sitoutunut palautteen keräämiseen. Tämän takia esimiehen vastuulla on tyytyväisyyssmittauksen jalkauttaminen yrityksen sisällä jotta yrityksen tavoitteet saadaan toteutuviksi. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys ovat toisiaan tukevia asioita. Tämän takia usein asiakastyytyväisyystutkimuksen rinnalla on tarpeen tehdä myös henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavia kartoituksia.

On hyvä muistaa että yrityskulttuuri heijastuu myös yrityksestä ulospäin ja vaikuttaa yrityksen kuvaan. Tämän takia yrityksen sisäisesti johdolle ja henkilöstölle sekä asiakkaille teetettävien tutkimusten tarkoituksena on tuoda esille mahdollisimman todenmukaisia ja vertailukelpoista aineistoa yrityksen nykyisestä tilanteesta yrityksen kehittämistä varten.

#### **4.1 Strategiatyö ja esimiehen rooli**

Esimiehellä on tärkeä rooli strategiatyössä ja tavoitteiden jalkauttamisessa yrityksen sisällä. Hänen tehtäviinsä kuuluu pääosin strategian jalkauttaminen sekä viestintä eri työntekijöiden välillä. Joissain tapauksissa hän voi olla myös strategian luoja. Strategian

tarkoituksena on ohjata esimiehen ja tiimin jokapäiväisiä työtehtäviä niin, että aika ajoon mietittäisiin ja tarkennettaisiin toimintaa vastaamaan strategisia tehtäviä.

Koska strategia täytyy ”tehdä” eikä se vain ”tapahdu”, on hyvin tärkeää ohjata toimintaa ja keskittyä tärkeiksi katsottuihin asioihin. Tämän takia esimiehen tärkeä tavoite on, että strategiasta todella keskustellaan ja pyritään löytämään yhteinen ymmärrys ja näkemys asiasta. Lisäksi tärkeä osa prosessia on, että esimies kerää palautetta aiheesta ja näin saada jalkautettua toimintamalli alaisilleen. Kun tavoitteet ovat huolella määritelty, on tuloksen teko helpompaa.

Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että jos esimies ei ole pitänyt huolta siitä että strategiasta keskustellaan tasaisin väliajoin, yrityksen yhteinen ymmärrys ja näkemys strategiasta voi heikentyä sekä tulosten tekemisestä tulee haastavampaa. (Esimies.info. 2011b)

## **4.2 Tavoitteiden asettelu**

Yrityksillä on yleisesti ottaen omat toimintamallit ja prosessit tavoitteiden asettelun ja tulosten saamisen kannalta. Yleensä esimiehen vastuulla on ”jalkauttaminen” eli ylemmää saatujen tavoitteiden muuttaminen konkreettiseksi toiminnaksi työntekijöiden keskuudessa. Näiden tavoitteiden tulisi vastata työntekijöiden perustehtäviä niin, että henkilöt parhaimmillaan käyttävät ja kehittävät osaamistaan. Tärkeä osa tavoitteiden asettelussa on se, että työntekijä ymmärtää mitä häneltä itseltään ja koko tiimiltä odotetaan ja pystyä laittamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Mikäli työntekijä ei pysty priorisoimaan työtehtäviään, tulee miettiä onko tavoitteiden asettelussa korjattavaa. (Esimies.info. 2011a)

Toimeksiantajan yrityksessä laadulliset tavoitteet (kooste seurantajakson asiakaspalautteesta) ovat paikallaan silloin, kun ne on rakennettu tarkkaan ja huolellisesti. Joskus esimiehet saattavat juuri pelätä laadullisia tavoitteita sillä niitä voi olla haastavaa arvioida objektiivisesti. Huomioitavaa laadullisia tavoitteita aseteltaessa on kuitenkin se, että mitä huolellisimmin tavoite ja tulos on kuvailtu, sen helpompaa arviointi myöhemmin on.

Toimeksiantajan yrityksen tulisikin miettiä selkeät tavoitteet ja tulokset asiakastyytyväisyyskyselylle pitkällä tähtäimellä. Tiedossa on jo se, että kyselyllä saadaan aikaan lisä-

myyntiä ja kysely parantaa laadullisia kohtia asiakaspalvelussa ja kokousten järjestelyssä. Olisi kuitenkin myös tärkeää miettiä pitkällä tähtäimellä miten kokouspalveluja halutaan kehittää toimivimmiksi ja mitkä tavoitteet ovat lisämyynnin kannalta. Lisäksi yritys voisi asettaa myös tiimi- tai yksikkökohtaisia tavoitteita. Hyvä tavoitteiden asettelu kannustaa niin yksilökohtaiseen tavoitteiden saavuttamiseen kuin tuottavaan yhteistyöhön muiden sidosryhmien kanssa.

Hyvän tavoitteen perussanat ovat **määritelty, mitattava, realistinen, aikaan sidottu** sekä **motivoiva**.

<b>Määritelty</b>	Tulos on selkeästi kuvattavissa joko määrällisesti tai laadullisesti
<b>Mitattava</b>	Tavoite on itsessään mittari tai sellainen, että sen onnistumista on mahdollista arvioida erilaisten mittareiden tai ulkopuolisen sidosryhmän kautta. Mittareita voivat olla esim. aika, raha, asiakastyytyväisyys, laatumittarit yms.
<b>Realistinen</b>	Vaikka hyvän tavoitteen tulee olla kunnianhimoinen, se ei saa olla kuitenkaan tekijälle mahdoton, niin että työntekijän täytyy ”venyä” saavuttaakseen tavoitteen. Tässä tapauksessa seurauksena on että motivaatio katoaa jo heti alussa.
<b>Aikaan sidottu</b>	Tavoite on mahdollista saavuttaa tavoiteajanjakson aikana
<b>Motivoiva</b>	Tavoitteen tulisi olla myös työntekijän näkökulmasta motivoiva. Pääsääntöisesti tulisikin huolehtia siitä, että tavoitteet ja tulokset olisivat houkuttelevia eikä työntekijälle itselleen selkeästi epäedullisia. Tärkeää on muistaa se, että työntekijät voivat kokea haasteelliset tavoitteet myös hyvin motivoivina.

Kuvio 3. Hyvän tavoitteen peruskohdat. (Esimies.info. 2011b)

Hyvän tavoitteen perussanojen perusteella yritys voisi miettiä jonkinlaisia välitavoitteita, joiden kautta pitkällä tähtäimellä saataisiin suurempia tuloksia. Koska yrityksessä palautteen kerääminen ja siihen vastaaminen on tällä hetkellä tavoite, pitäisi miettiä miten palautetta tullaan hyödyntämään pitkällä aikavälillä. Tavoitteiden tärkeä osa on henki-

löstön motivaatio sekä se, että tavoitteet ovat aikaan sidottuja, eli palautteisiin vastaaminen toteutuu tietyn ajan kuluessa sekä palautteista saadaan yhteenveto tietyin väliajoin.

### **4.3 Muutos ja sisäinen viestintä**

Muutos on hyvin haastavaa yrityksessä silloin kuin muutetaan ”ulkoisia” asioita kuten organisaation toimintatapoja ja prosesseja. Yleisesti ottaen haastavinta on kuitenkin muutos silloin, kun pyrimme muuttamaan ”sisäisesti” eli muuttamaan omaa käyttäytymistä, toimintatapojamme tai asenteitamme. (Esimies.info. 2011b)

Sujuva sisäinen viestintä on yksi olennaisimmista osista liittyen yrityksen johtamiseen, työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat henkilöstön informointi, perehdyttäminen, sisäisen markkinointi ja yleinen vuorovaikutus ihmisten kesken niin virallisissa kuin epävirallisissa yhteyksissä. Lähtökohta saumattomalle ja oikea-aikaiselle sisäiselle viestinnälle on se, että työyhteisö on luonut viestinnälle toimivat kanavat ja ilmapiirin, joka tukee avointa viestintää.

Yleensä yrityksen johto ja esimiehet ovat vastuussa siitä, että koko yrityksen henkilöstö tuntee yrityksen ja sen käytännöt. Perehdyttäjänä voi toimia myös tehtävään valtuutettu toinen työntekijä. On hyvin tärkeää että henkilökunta perehdytetään yrityksen liikeideaan ja talon toimintaan, jotta työntekijä pystyy sitoutumaan paremmin työtöimiin ja omaan työskentelyynsä. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat perehdyttämisen lisäksi yrityksen sisäinen koulutus, palaverit, ilmoitusjärjestelmä ja henkilökunnan keskinäinen tiedonvälitys ja kannustejärjestelmät. (Brännare ym. 2005,85)

Sisäisen viestinnän tulee perustua totuuteen, oltava jatkuvaa sekä huolellisesti suunniteltua. Suuri merkitys sisäisen viestinnän kannalta on se, että henkilöstö suhtautuu viesteihin vakavasti. Jos työntekijä ei ole kiinnostunut lukemaan ilmoitustaulun viestejä tai sähköpostiviestejä eikä tulemaan koskaan yhteisiin palavereihin, sisäinen markkinointi on epäonnistunut. (Brännare ym. 2005,85)

Koska puhumattomuus on kaikkein tukahduttavin tapa ongelmien ja vaikeuksien yltämiseen, tulee vuorovaikutuksen toimia henkilöstön välillä virallisissa ja epävirallisissa

yhteyksissä. Yrityksen tulisikin järjestää kokouksia säännöllisin väliajoin, jotteivät ajan-kohtaiset asiakokonaisuudet paisu liian suuriksi, muuttuen liian yleisiksi ja teoreettisiksi. Kokouksien tavoitteena tulee olla päivittäiseen, operatiiviseen toimintaan liittyvien asioiden ratkaisu yhdessä. Yhteinen keskustelu, vaikuttaminen sekä päätösten teko auttaa työyhteisön jäseniä sitoutumaan paremmin työhönsä. (Alakoski ym.2006, 123–125)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Kuten aiemmin mainittiin, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Kun henkilöstön mielipidettä on kysytty yrityksen toimintatapoihin, ovat he sitoutuneempia myös asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Koska henkilöstön sitouttaminen on tärkeää, tehtiin tutkimus henkilöstön mielipiteistä ja kehitysideoista.

Tutkimusaineisto on kerätty kyselylomakkeen sekä syventävän jatkoahaastattelun avulla, jotta saataisiin mahdollisimman kattava näkemys asiakaskyselyn keräämisestä yrityksessä. Tutkimus on suoritettu niin kvantitatiivisella kuin kvalitatiivisella aineistonkeruunetelmällä.

Kyselylomakkeen tutkimusaineistoa on kerätty ajalta 12.–26.10.2011. Ensin vastaajille annettiin 1,5 viikkoa aikaa kyselyn vastaamiseen, sillä kyseisessä ajassa uskottiin kaikkien asiaan kuuluvien henkilöiden vastaavan kyselyyn. Vastausaikaa jatkettiin kuitenkin muutamalla päivällä sen takia, ettei kaikilta alueilta määräaikaan mennessä saatu vastauksia. Muistutusviestin ja jatkoajan jälkeen vastauksia saatiin jokaiselta alueelta ja vastauksia tuli yhteensä 54 kappaletta. Tämän määrän uskottiin riittävän kartoittamaan kokouskysely käytännön yleistilanne yrityksessä.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää miten työntekijät suhtautuvat kokousasiakkaille lähetettävään asiakastyytyväisyyskyselyyn ja heidän mielipiteidensä pohjalta kartoittaa nykytilanne ja löytää keino, miten kysely saataisiin jalkautettua koko yrityksen sisällä sujuvaksi käytännöksi. Lisäksi haluttiin tietää kuinka paljon aikaa työntekijät käyttävät kyselyn käsittelyyn ja miten he kehittäisivät kyselyä. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville kuka jokaisessa yksikössä on vastuussa kyselyn lähettämisestä, sillä tällä hetkellä yrityksessä ei ole annettu tarkkoja ohjeita kenen vastuulla kyselyn käsitteleminen on.

## 5.1 Tutkimustavat

Tutkimus on toteutettu niin kvalitatiivisella kuin kvantitatiivisella tavalla. Jotta tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää, on tärkeä tutkia niille ominaisia piirteitä, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman todenmukainen.

Ensimmäisen osan lomakehaastattelu on toteutettu internetin välityksellä kvalitatiivisella eli määrällisellä tutkimustavalla, sillä vastauksia haluttiin mahdollisimman paljon ja vastauksen helposti analysoitaviksi, koska tarkoituksena on nykyisen tilanteen kartoittaminen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on se, että se aineisto kerätään muodossa joka soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen sekä tulokset kuvailaan prosenttitaulukoiden avulla. Jotta vastaukset voidaan käsitellä määrällisellä tavalla, tulee kysymysten olla suljettuja. (Hirsjärvi ym. 2009,139–140). Tämänlaisesta tutkimusmenetelmästä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, jonka tarkoitus on siis kerätä tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä kyselylomaketta käyttäen. Aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan sekä selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009,134).

Kaavakkeeseen tuli myös muutama kysymys joissa oli avoin vastaus, eli vastaaja pystyi vastaamaan kysymykseen omin sanoin, sillä oli mahdoton antaa valmiita vaihtoehtoja jokaiseen kysymykseen. Lisäksi kahdessa kysymyksessä vaihtoehtoina oli valita useampi vaihtoehto tai kirjoittaa oma vastaus.

Syventävässä haastattelussa käytetään kvantitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tyypillisiä piirteitä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat avoimet kysymykset, jolloin vastaaja saa vapaasti kertoa oman näkemyksen mukaan mitä mieltä hän on tai miten hän näkee tutkittavan asian. Peruskysymysten lisäksi haastattelun aikana kysyttiin täydentäviä lisäkysymyksiä vastausten perusteella, jotta kaikki olennainen tieto saataisiin aiheesta esille. Lisäkysymykset kuitenkin vaihtelivat, sillä vastaajilla on erilaisia näkemyksiä ja niiden perusteella lisäkysymykset muotoutuivat haastattelun aikana. Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä onkin se, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009,164).



## 5.2 Vastaajien valinta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kaavake lähetettiin hotelliketjun eri yksiköihin ympäri Suomea. Kvantitatiiviselle tukitusmenetelmälle tyypillistä on se, että määritellään perusjoukko vastaajia ja heistä valitaan otos eli tietty määrä vastaajia. (Hirsjärvi ym. 2009,140). Kaavakkeen vastaanottivat mm. hotellipäälliköt, aluejohtajat, hotellien myyntipalvelut sekä vastaanottovirkailijat. Tarkkaa henkilömäärää ei pystytä otannasta sanomaan, sillä kysely on lähetetty 22 hotelliketjun sähköpostiosoitteisiin, joiden vastaanottajamäärä voi vaihdella 1-4 henkilöön. Tämän tyyppisiä osoitteita ovat esimerkiksi hotellien myyntipalveluiden sekä vastaanottojen osoitteet. Mikäli kysely vastaanotti henkilön joka ei ole tekemisissä kokousasiakkaiden tyytyväisyyskyselyn kanssa, oletettiin, että työntekijä välittää kyselyn henkilölle, jolla on enemmän kokemusta tyytyväisyyskyselystä.

Tutkimushaastattelun tarkoitus on kartoittaa yrityksen nykytilanne, joten on hyvin tärkeää että mahdollisimman moni kokouksien järjestelystä vastaava henkilö kertoisi mielipiteensä ja kokemuksensa. Kyselyä ei kuitenkaan lähetetty esimerkiksi ravintolan työntekijöille, vaikka heillä onkin suuri merkitys kokouksien onnistumisesta, he eivät kuitenkaan osallistu kaavakkeen lähettämiseen ja käsittelyyn. On kuitenkin muistettava se, että vaikka koko hotellin henkilökunta ei ole tekemisissä kokoustyytyväisyyskyselyn kanssa, tulee palautteen kuitenkin yltää myös heidän osastoille. Kuten aikaisemmin todettiin, asiakaspalaute tulee välittää kaikkiin hotellin yksiköihin, sillä kokouspalvelut vaativat hotellin eri osastoilta saumatonta yhteistyötä.

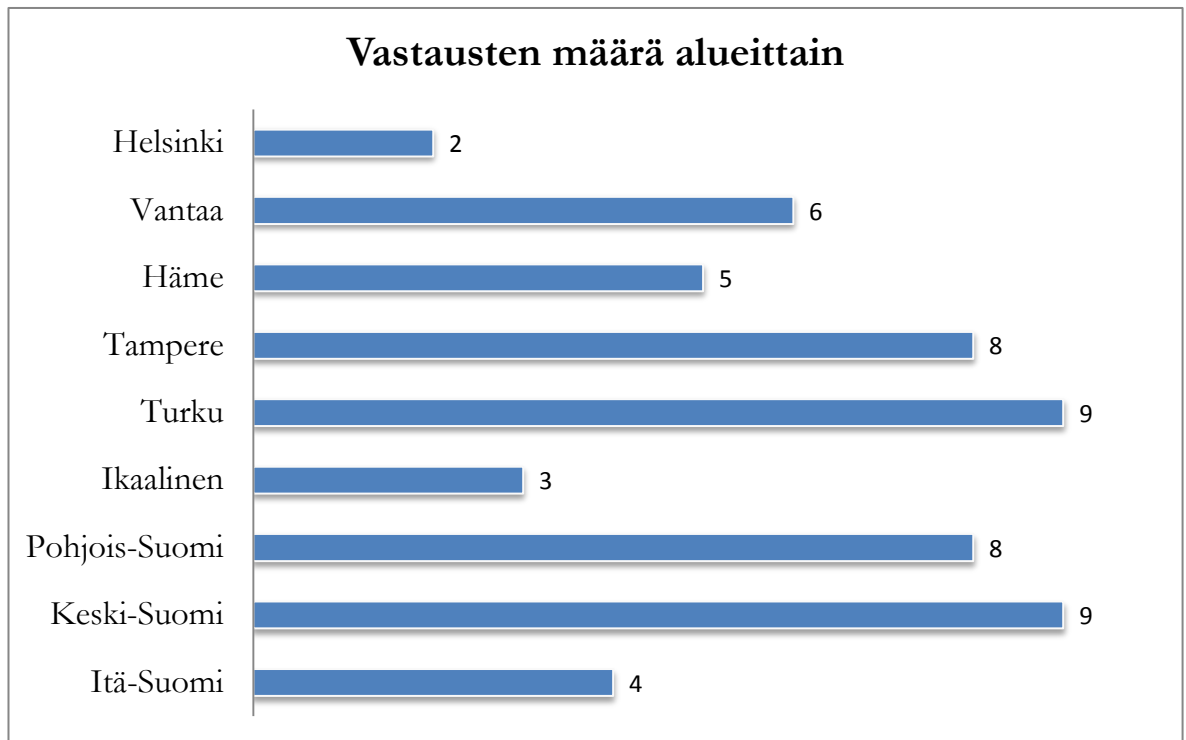
Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä on se, että henkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009,164). Tutkimuksen toiseen osaan valitut henkilöt poimittiin muun muassa sen perusteella millä alueella he työskentelevät ja mitä he vastasivat kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

## 6 Kyselyaineiston analysointi

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kysely lähetettiin kaikille aluejohtajille sekä kaikkien alueiden kokoushotelleille, niille henkilöille, jotka ovat vastuussa kokouksista. Kysely sisältää 8 kysymystä, joiden perusteella oli tarkoitus kartoittaa yrityksen nykytilanne.

Mikäli kysymykset olisivat olleen avoimia, olisi riskinä ollut se, että vastaajat eivät olisi vastanneet perusteellisesti kysymyksiin ja kokisivat kyselyn turhan raskaana ja aikavievanä. Koska ensimmäisen osan tarkoitus on kartoittaa yrityksen nykytilanne, on hyvin tärkeää että mahdollisimman moni kokouksien järjestelystä vastaava henkilö kertoi si mielipiteensä ja kokemuksensa.

## 6.1 Tutkimushaastattelu

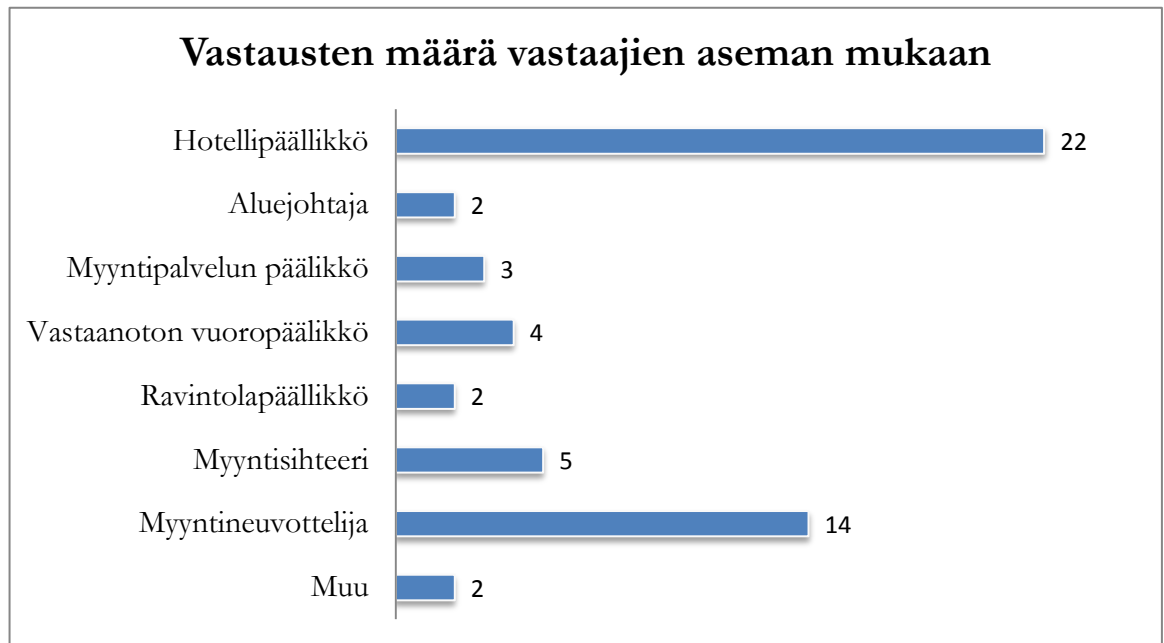


Kuvio 4. Vastausten määrä alueittain. Vastauksia yhteensä 54 kappaletta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan perustiedot; yksikkö, etu- ja sukunimi, sähköpostiosoite ja työnkuva. Sähköpostiosoitetta tiedusteltiin siksi, että vastaajaan saadaan yhteys jatko-haastattelua varten. Saatekirjeessä (liite 2) ilmoitettiin että tutkimuksesta poimitaan muutama henkilö jatko-haastatteluun, jotta tutkimukseen osallistuvat osasivat odottaa mahdollista yhteydenottoa puhelinhaastatteluaajan varaamisen merkeissä. Vastauksia saatiin kahden viikon aikana 54 kappaletta.

Vastauksia tuli eniten Turun ja Keski-Suomen alueelta. Pohjois-Suomesta ja Tampereelta saatiin lisäksi runsaasti vastauksia. Vastausten määrä riippuu siitä kuinka paljon eri alueilla ollaan tekemisissä kokousasiakkaiden tyytyväisyyslomakkeen kanssa. Alueil-

ta, joissa on vähemmän kokoushotelleja, lähetetään vähemmän kokoustyytyväisyyskyselyjä. Näiltä alueilta saatiin myös vähemmän vastauksia liittyen tähän tutkimukseen, sillä kyseisillä alueilla kokousastyytyväisyyskyselyä lähetetään vähän tai ei juuri ollenkaan.

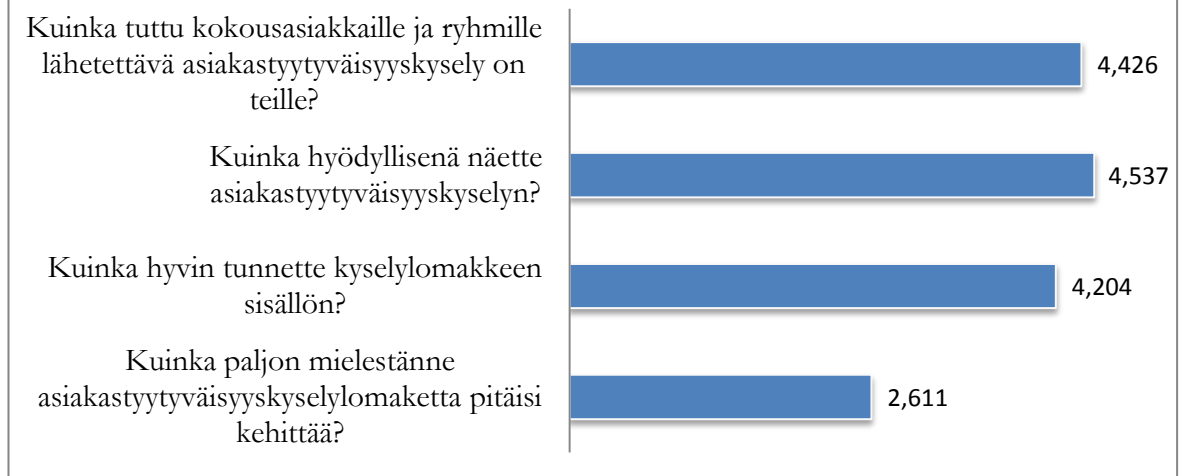


Kuvio 5. Vastausten määrä vastaajien aseman mukaan

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien asemaa, jotta saataisiin kartoitettua ketkä jokaisella alueella ovat osallisena kokoustyytyväisyyskyselyn lähettämässä ja käsittelyssä. Koska kyselyä lähetettäessä ei tiedetty tarkkaan ketkä tulevat ottamaan osaa tähän tutkimukseen, saatiin kysymyksen avulla kartoitettua ketkä kaikki ovat osallisena kokousasiakkaille lähetettävään asiakastyytyväisyyskyselyyn. Eniten vastauksia saatiin hotellipäälliköiltä ja seuraavaksi eniten myyntineuvottelijoilta. Muu-kohtaan vastanneet ovat yleensä johtoasemassa toimivia henkilöitä.

Tutkimuksen toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan kokemuksia ja mielipiteitä liittyen kokousasiakkaille lähetettävään kyselylomakkeeseen. Vastauksien avulla voidaan tehdä yhteenveto siitä, ovatko työntekijät tutustuneet kokousasiakkaille lähetettävään mielipidekaavakkeeseen ja näkevätkö työntekijät sitä hyödyllisenä. Vastausasteikko oli yhdestä viiteen, tarkoittaen että numero 1=ei ollenkaan, 2=hieman, 3=jonkin verran, 4=paljon, 5=hyvin paljon.

## 2. Mielpiteenne ja kokemuksenne liittyen asiakastyytyväisyyskyselyyn (keskiarvot)



Kuvio 6. Työntekijöiden mielpiteet ja kokemukset asiantyytyväisyyskyselystä (keskiarvot)

Suurimmalle osalle vastaajista kokousasiakkaille ja ryhmille lähetettävä asiakastyytyväisyyskysely on tuttu, sillä keskiarvo on 4,4. Tuloksen perusteella voidaan päätellä että yrityksen sisällä on siis hyvin tiedossa se, että kokouksien jälkeen mitataan asiakastyytyväisyyttä yrityksen oman kyselylomakkeen avulla. Lisäksi opinnäytetyön kannalta tulos kertoo siitä, että oikea joukko on valittu kohderyhmäksi, sillä he tietävät entuudestaan mistä kokousasiakkaille lähetettävässä kyselyssä on kyse, ja voivat sen perusteella kertoa mielpiteensä tähän tutkimukseen.

Suurin osa vastaajista, 4,5 keskiarvolla, kokevat tyytyväisyyskyselyn hyödylliseksi. Tämä tieto auttaa siinä, että kysely ja toimintamalli saadaan jalkautettua paremmin yrityksen sisällä, koska henkilöstö kokee asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyllisenä. Mikäli enemmistö kokisi, ettei kysely olisi hyödyllinen, pitäisi miettiä kyselyn hyödyllisyyttä ja sitä, kuinka työntekijöiden asennetta ja motivaatiota saataisiin muutettua.

Työntekijät tuntevat kyselylomakkeen sisällön mielestään hyvin, sillä keskiarvo tähän kysymykseen oli 4,2. Kysymyksessä ei tarkoiteta sitä, että työntekijöiden tuntee kysymykset täydellisesti ulkomuistista, vaan ennenkin sitä, että ovatko he nähneet kysymyk-

set aikaisemmin, sekä tietoisia siitä, mitä asiakkailta kysytään. Koska suurin osa vastaajista kokee kyselyn sisällön tutuksi, voidaan tästä päätellä, että he ovat lähettäneet kaavaketta ja käsitelleen palautuneita vastauksia tai kuullut niistä esimiehiltään.

Tiedusteltaessa kuinka paljon kokousasiakkaille lähetettävää kyselylomaketta pitäisi muuttaa, keskiarvoksi tuli 2,6, eli suurin osa vastaajista kokee, että kyselyä tulisi muuttaa hieman. Jotta saataisiin selville, mitä mieltä työntekijät ovat kyselylomakkeesta, tiedusteltiin heiltä kohdassa kolme ja neljä seuraavaa:

- Mitä hyviä puolia näette asiakastyytyväisyyskyselyssä?
- Miten kehittäisitte kyselylomaketta?

Molempiin kysymyksiin oli avoin vastaus, jotta vastaajat kertoisivat mahdollisimman tarkasti omat mielipiteensä. Vastausten avulla on tarkoitus saada työntekijältä suoraan kehitysideoita asiakastyytyväisyyslomakkeeseen. Kehitysideoiden avulla nähdään mitä kohtia voitaisiin kokousasiakkaille lähetettävässä kaavakkeessa vielä hioa ja mitkä kohdat työntekijöiden mielestä itse kyselykaavakkeessa ja yleensäkin kokousasiakkaiden tyytyväisyyden mittaamisessa on hyvää.

Hyvinä puolina nähtiin muun muassa seuraavaa:

”Nopea keino saada palautetta toiminnasta”

”Lisämyyntimahdollisuus koko yritystä ajatellen”

”Asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta jota hän ei välttämättä kerro lähtiessään”

Monet vastaajista kokivat että tyytyväisyyskysely on nopea tapa saada palautetta tilaisuuden jälkeen sekä saada aikaiseksi lisäkauppaa. Moni myös vastasi että kaavakkeessa kysytään peruskysymykset sekä saadaan tietoa siitä, kuinka palvelukonseptia voidaan kehittää. Lisäksi osa vastaajista näki positiivisena sen että palautteen keräämistapa on järjestelmällistä ja palaute, joka muuten jäisi saamatta, saadaan tietoon kyselyn avulla. Eräs vastaajista kuitenkin totesi että kyselyn avulla saatava palaute on hyödyllistä, mutta hieman pintapuolista.

Eräs vastaajista koki että kyselyn lähettäminen on helpompaa kuin asiakkaan perään soittaminen sekä eräs toinen vastaaja totesi, että asiakkaan on helppo vastata kysymyksiin ja kynnys antaa palautetta on tällä tavoin matalampi.

Moni vastaajista näki positiivisena myös sen että asiakas kokee kyselyn kautta että yritys on aidosti kiinnostuneita heistä sekä yrityksen halun saada jatkuvan asiakassuhteen heidän kanssaan. Erään vastaajan mukaan positiivista on se, palaute saavuttaa myös myyntipalvelun ja varsinkin positiivinen palaute tulisi hyödyntää työntekijöiden motivoimiseen.

Yhteenvedona vastausten perustella voidaan sanoa, että työntekijät kokevat kyselyn nopeana ja helppona tapana saada rehellistä palautetta, jota ei välttämättä ehditä heti kokouksen jälkeen asiakkaalta kysyä. Lisäksi positiivista on lisäkauppa ja se, että palautteen kautta voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Kysely on joissain määrin kuitenkin hieman ylimalkainen ja asiakkaat vastaisivat mielellään kyselyyn, mikäli siinä olisi motivoimassa esimerkiksi jokin arvonta, jossa jaettaisiin palkinto palautteen antajien kesken.

Kysymyksessä numero neljä tiedusteltiin vastaajien kehitysehdotuksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastaajat ehdottivat muun muassa seuraavaa:

”Jatkokäsittelyyn panostusta.”

”Ei liian laaja, joitakin nykyisiä kysymyksiä voisi poistaa”

”Kaavakkeen pitäisi olla nopeammin ja kätevämmän lähetettävissä”

Muutamien vastaajien mielestä kyselyssä oleva kohta ”Haluatteko että teihin ollaan yhteydessä koskien tätä tilaisuutta” on turha, sillä asiakas vastaa helposti ”ei”. Eräs vastaajista perustelikin, että mikäli negatiivista palautetta on tullut, pitäisi asiakkaaseen olla yhteydessä joka tapauksessa. Kaavakkeeseen haluttaan myös enemmän ”rasti ruutuun”-kohtia, sillä vastaajat ovat huomanneet, etteivät asiakkaat välttämättä vastaa avoimiin kysymyksiin.

Kehitysehdotuksena tuli myös, että kaavaketta päivitetäisiin useammin, jotta pidettäisiin asiakkaan mielenkiinto yllä palautteen antamiseen. Koska hotelleissa järjestetään

usein kokouksia samojen asiakkaiden toimesta, voivat he kyllästyä, mikäli he aina saavat saman kaavakkeen tilaisuuden loputtua.

Muutaman vastaajan mukaan, olisi hyvä jos ryhmille ja kokousasiakkaille olisi omat kaavakkeet. Lisäksi eräs vastaaja ehdotti:” Kyselylomaketta voisi kehittää kausiluonteisesti ja kartoittaa tarvetta esim. teatterimatka/pikkujoulu tms. ajankohtaan sopivalla teematarjonnalla.”. Lisäksi toivottiin että kokous ja ravintola-osa olisivat kaavakkeissa erillään ja lopuksi tiedusteltaisiin myös laskun oikeellisuutta ja sujunutta uloskirjautumista.

Eräs vastaaja, joka toimii hotellipäällikkönä, toivoisi kokemuksensa perusteella, että kaavake olisi nopeammin ja kätevämmiin lähetettävissä. Yrityksen sisäiseen viestintään käytettävä ohjelma josta kaavake löytyy, on hänen mukaansa turhan hidas vastaanoton käyttöön.

Useamman vastaajan mielestä olisi hyvä päästä pintaa syvemmälle asiakkaan antamaan palautteeseen. Vastaajien mielestä asiakas vastaa helposti että kaikki ei sujunut toivomusten mukaan, mutta asiakas ei perustele sen tarkemmin mitä pitäisi vielä kehittää.

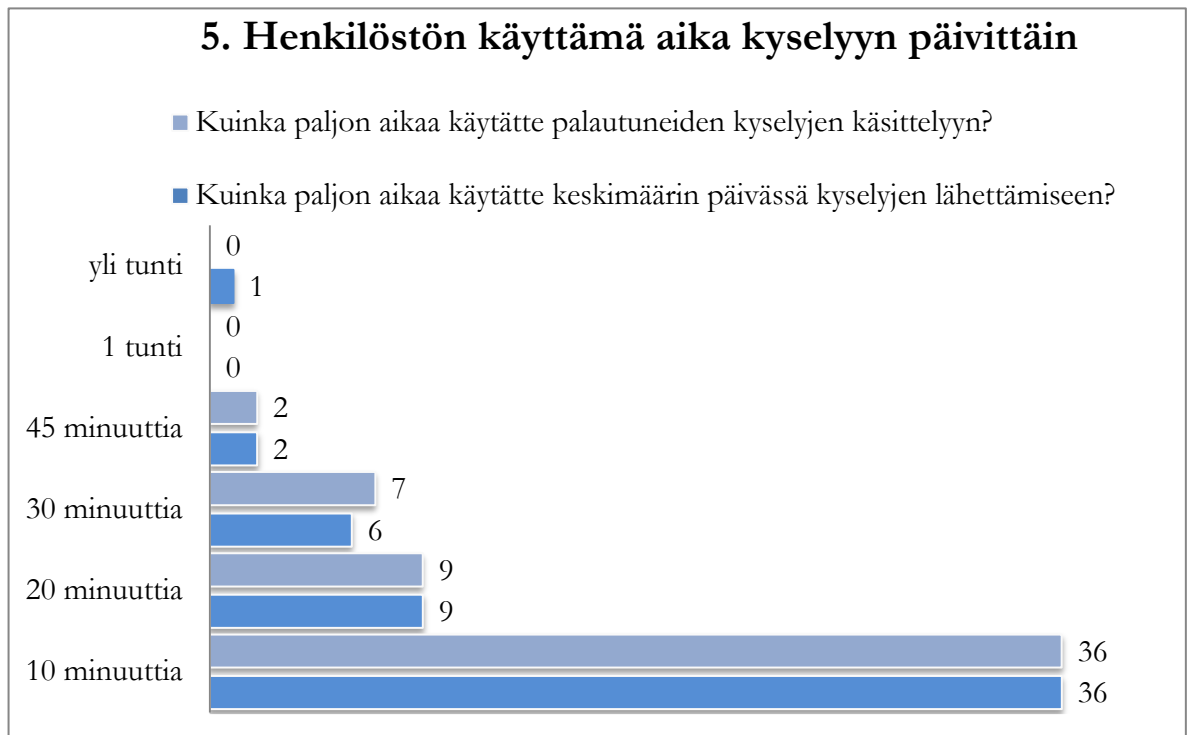
Kiitosta tuli siitä, että kaavake on nyt myös saatavana ruotsiksi, jotta myös ruotsinkieliset asiakkaat voivat antaa palautetta.

Kysymyksessä viisi kysyttiin kuinka paljon aikaa vastaaja käyttää kyselyn lähettämiseen ja palautteen käsittelyyn:

- Kuinka paljon aikaa käytätte keskimäärin päivässä kyselyjen lähettämiseen?
- Kuinka paljon aikaa käytätte palautuneiden kyselyjen käsittelyyn?

Vastausvaihtoehtoina ovat 10 minuuttia, 20 minuuttia, 30 minuuttia, 45 minuuttia, 1 tunti, yli 1 tunti. Kaavakkeen lähettämiseen ja palautteen käsittelyyn ei ole annettu suositusaikaa, joten tässä kysymyksessä halutaan kartoittaa keskimääräinen aika mitä työntekijät käyttävät kyselyihin päivässä. Vastauksiin kuitenkin vaikuttavat hotellien kokouksien määrä ja palautteen laatu. Mikäli hotelli on saanut positiivista palautetta, joka ei

vaadi jatkotoimia, on palautteen käsittelyminen huomattavasti nopeampaa kuin jos palaute on ollut negatiivista ja vaatii lisäselvitystä.



Kuvio 7. Henkilöstön käyttämä aika kyselyyn päivittäin ja vastausten määrä.

Suurin osa vastaajista (36 henkilöä) kertoi käyttävänsä alle 10 minuuttia kyselyn lähettämiseen päivässä. Yhtä suuri aika menee myös suurimmalta osalta henkilöstöä vastausten käsittelyyn. Tulosten perusteella voidaan huomioda, että kyselyyn käytettävä aika ei ole suuri, joten tyytyväisyyskysely pitäisi olla suhteellisen helppo tehtävä muiden työtehtävien lomassa.

Vastauksissa ei kuitenkaan käy ilmi kuin se, kuinka paljon aikaa lähettämiseen ja käsittelyyn menee, eikä esimerkiksi sitä kuinka kauan toimenpiteisiin palautteen jälkeen menee. Palautteen laadusta riippuen henkilöstöllä menee käsittelyyn kuluneen ajan lisäksi vielä enemmän aikaa kun asiakkaalle tulee vastata ja palaute viedä koko henkilöstön tietoon viimeistään säännöllisin väliajoin järjestettävissä tiimipalaverissa.



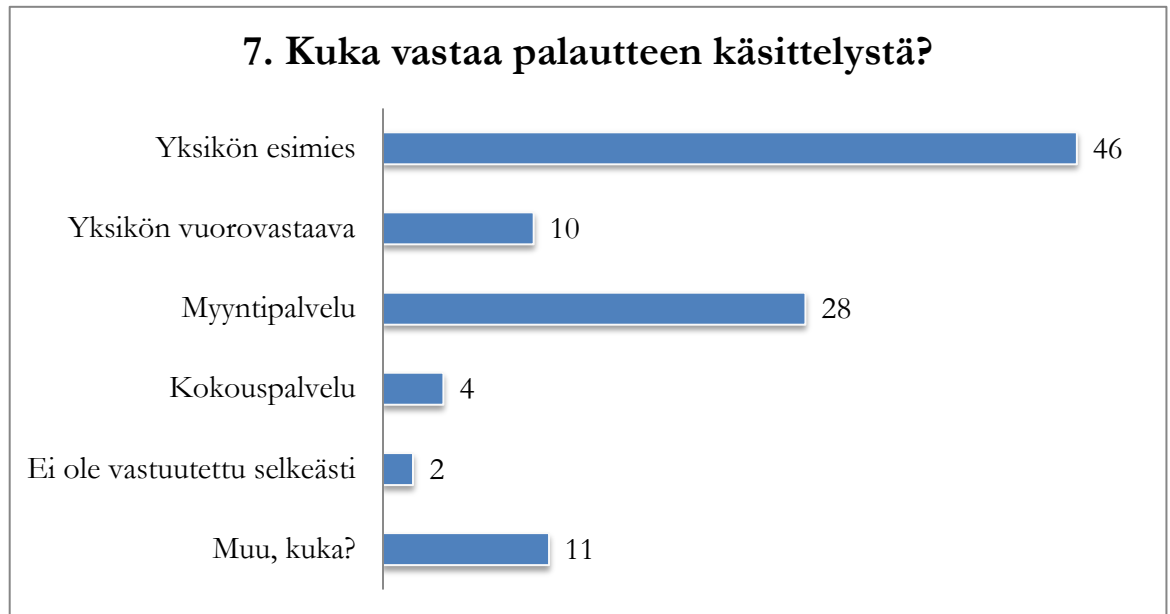


Kuvio 8. Kuka vastaa kyselyn lähettämisestä yksikössänne? Valittavissa useampi vaihtoehto.

Kysymyksessä kuusi tiedustella kenen vastuulla kokousasiakkaille lähetettävä kysely on ja kuka vastaa palautteen käsittelystä. on. Eri hotelleissa voi olla eri käytännöt, sillä tällä hetkellä ei yrityksessä ole tarkasti määritelty sitä, kenen vastuulla kaavakkeen lähettäminen on. Kysymyksessä voidaan myös valita useampi vaihtoehto, sillä voi olla että hotelleissa kaavakkeen lähettää se henkilö, kenellä on eniten aikaa sillä hetkellä.

Lisäksi halutaan tietää kuka vastaa asiakkaalle palautteenannon jälkeen. Tämä kohta on hyvin tärkeä, jotta asiakkaalle tulee käsitys siitä että hänen mielipiteensä on otettu vastaan ja siihen myös vastataan.

Tulosten mukaan kokousasiakkaille lähetetään eniten tyytyväisyyskyselyä myyntipalvelun kautta. Lisäksi yksiköjen esimiehet lähettävät kyselyä jonkin verran kokousasiakkaille. Selkeyttäkseen tilannetta olisi hyvä jos kaikki yksiköt määrittäisivät yhden tietyn osaston/ henkilön tehtäväksi kyselyn lähettämisen varmistaakseen että kysely varmasti lähetetään asiakkaalle kokouksen jälkeen. Kun käytännöt vaihtelevat, riskinä voi olla se, että kiireen keskellä kyselyn lähettäminen voi unohtua, koska vastuuta ei ole annettu vain tietylle henkilölle.



Kuvio 9. Kuka vastaa palautteen käsittelystä?

Kysymyksessä numero kahdeksan on avoin vastaus ja siinä halutaan tietää millä tavoin palautetta käytetään hyödyksi kokouspalveluiden parantamiseen. 46 vastaajan mukaan esimies on yksiköissä se, kenen vastuulla palautteiden käsittely on. Lisäksi 28 vastasi että myyntipalvelu on se, kenen vastuulla palautteen käsittely on.

Kysymyksessä oli tarkoitus kartoittaa sitä kuka vastaa heti palautteen annon jälkeen asiakkaalle esimerkiksi kiitokset palautteen annosta. Jokaisessa yksikössä kuitenkin tapahtuneesta riippuen yleensä yksikön esimies muun henkilöstön kanssa on se, joka selvittää mitä konkreettisesti on tapahtunut sekä laatii selvityksen siitä, miksi asiakkaalle on tapahtunut jotain mistä reklamaatiota on jouduttu antamaan.

- Miten käytätte kyselystä saatavaa tietoa hyödyksi palvelun parantamiseksi?

Viimeisessä kysymyksessä numero kahdeksan haluttiin kartoittaa tilanne liittyen palautteen hyödyntämisestä yksikössä. Vastaukset olivat muun muassa seuraavanlaisia:

”Reagoimme kaikkiin palautteisiin ja parannamme mahdollisuuksien mukaisesti kokoustilojen toimivuutta ja palvelua”

”Palautteet käydään läpi johtoryhmässä ja osastojen palaverissa”

”Käsitlemme epäkohdat rakentavassa hengessä. Onnistumiset tuovat lisäpontta jakamiseen ja hyvään asiakaspalveluun!”

Suurimman osan mukaan, vastaajien yksiköissä hyödynnetään asiakaspalautteet ja korjataan mahdolliset puutteet. Huomioitavaa vastauksissa oli se, että vastaukset riippuvat vastaajan aseman mukaan. Koska palautteiden käsittely on esimiesten ja päälliköiden vastuulla, kertoivatkin he tarkemmin siitä, miten palaute hyödynnetään yksiköiden sisällä esimerkiksi tiimipalavereissa ja viikkokokouksissa.

Vaikka vastauksissa yleisesti todetaan että palautteet hyödynnetään, eroavat kaikki vastaukset sen verran toisistaan, että esimerkiksi vain yhdessä puhutaan henkilöstön palkitsemisesta positiivisten palautteen jälkeen ja tuotekehityspäätöksiä pitkän aikavälin palautteiden antaman kuvan mukaan. Vastausten pohjalta ei voida tehdä yhteenvetoa viisistä, onko tämänlainen käytäntö jokaisessa yksikössä, sillä monessa vastauksessa todetaan, että palautteet käsitellään ja hyödynnetään ilman tarkempia kuvauksia siitä, mitä konkreettisesti tapahtuu.

Tämän lomakehaastattelun perusteella saatiin kartoitettua tilanne, mutta tarvitaan vielä tarkempaa tietoa siitä, miten yksiköissä konkreettisesti toimitaan. Tämän takia tarvitaan vielä syventävä jatko-haastattelu, jotta tilannetta saataisiin avattua vielä enemmän ja saadaan tietoon syvempiä mielipiteitä asiakastyytyväisyyskyselyn keräämisestä ja käsittelemisestä.

## **6.2 Syventävä haastattelu**

Kyselyn toinen osa suoritettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Kvalitatiivinen menetelmä soveltui tässä tutkimuksessa parhaiten syvälliseen haastatteluun, sillä laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoitus on nimenomaan antaa syvällisempää tietoa tutkimusaiheesta. Kysymyksiä ei haluttu myöskään tutkimuksen toisessa osassa kysyä liian montaa, jotta vastaajat eivät koe jatko-haastattelua liian aikaa vievänä ja että vastauksista saataisiin mahdollisimman todenmukaisia. Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluna 22.–23.11.2011 ja keskimäärin yhteen haastatteluun meni noin 20 minuuttia. Haastattelu muistutti enemmänkin keskustelutilannetta, koska vastaajille esitettiin lisä-

kysymyksiä heidän vastausten perusteella. Tutkimuksen toiseen osaan valitut henkilöt poimittiin mm. seuraavin perustein:

- Alue missä henkilö työskentelee
- Palautuneiden kokouspalautteiden määrä kyseisellä alueella
- Henkilön vastaukset tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa kyselyssä

Koska yritys on jakanut Suomen eri alueisiin hotellien sijaintinsa perusteella, haluttiin jatkohaastatteluun valita 4 henkilöä niin, että kaikki vastaajat olisivat eri alueilta ympäri Suomea. Valinta perustuu siihen, että yrityksen kokoustyytyväisyyskyselyjen käsittelyta-voissa on eroavaisuuksia alueittain. Tutkimuksen syventävässä osassa haluttiinkin saada tarkempaa tietoa siitä, miten alueilla joissa kokouspalautetta saadaan paljon, toimitaan ja verrata tietoa siihen, mitä alueilla joissa palautetta ei saada tehdään eri tavalla.

On tärkeää muistaa, että palautteet ovat sidonnaisia kokousten määrään. Joka tapauk-sessa kaikilla alueilla sijaitsee kokoushotelleja joissa järjestetään aktiivisesti tilaisuuksia, joten hotellin sijainnista riippumatta palautetta pitäisi tulla kaikista kokoushotelleista aina järjestettyjen tilaisuuksien jälkeen. Tämänhetkinen tilanne kuitenkin on se, että joillain alueilla palautetta saadaan paljon ja joillain alueilla, järjestetyistä kokouksista huolimatta, ei juuri ollenkaan.

Tutkimuksen jatkohaastatteluun valituista henkilöistä kaksi työskentelevät alueilla, jois-sa palautetta on saatu paljon, ja kaksi henkilöä alueilla, joista palautetta on saatu vähän tai ei juuri ollenkaan. Yritys ei ole asettanut tavoitteita kuinka paljon kokouspalautetta pitäisi minimissään prosentuaalisesti saada suhteessa kaikkiin järjestettäviin kokouksiin, mutta toivottavaa tietenkin palvelun parantamisen kannalta on se, että kaikista kokouk-sista saataisiin asiakkaan mielipide.

Lisäksi henkilöiden valintaan vaikuttivat heidän vastauksensa kvantitatiivisessa tutki-muksessa. Kyseiset henkilöt olivat ilmaisseet vastauksissaan selvästi yksiköidensä toi-mintavavoista ja valittaessa juuri kyseiset henkilöt, toivottiin että he perustelisivat an-tamiaan vastauksiaan jatkohaastattelun merkeissä.

Kysymykset (liite 2) lähetettiin vastaajille etukäteen, jotta he pystyisivät valmistautumaan vastaamiseen ja pystyisivät arvioimaan kuinka kauan vastaamiseen menisi, jotta he pystyisivät osallistumaan haastatteluun aikataulunsa mukaisesti. Ensimmäiseen kysymykseen vastaajat ilmoittivat että he olivat keväällä vastaanottaneet viestin uudesta toimintamallista ja käyttöönotto oli ollut jokaisessa yksikössä omatoimista. Erityistä perehtymistä ei ollut tapahtunut, vaan toimintamallin käyttöönotto oli ollut henkilöstön omalla vastuulla. Eräs johtoasemassa oleva vastaaja kertoi että hän oli kehottanut yksikös esimiehiä perehdyttämään henkilöstön kyselykaavakkeen käyttöönottoon ja muuttaman viikon jälkeen kehotuksesta vielä varmistanut olihan kysely varmasti implementoitu hotellin henkilöstön keskuudessa.

Kysymykseen numero kaksi kaikki vastaajat totesivat että prosessi on heidän mielestään tarpeeksi sujuva yrityksen sisällä ja sitä ei tarvitse muuttaa. Lisäksi palautteen käsittely on vastaajien mielestä sujuvaa, mutta vastaajat totesivat että olisi hyödyllistä että kokouspalautteista tehtäisiin yhteenveto koko yrityksen sisällä, sillä puolen vuoden aikana milloin kysely on ollut käytössä, yksiköt eivät ole saaneet yhteenvetoa siitä, millaisia palautteita on annettu.

Kysymyksessä neljä pohdittiin sitä, miten kaavakkeen avulla palautetta saataisiin lisättyä. Vastaajien mieleen ei tullut erityisiä keinoja ja lisäkysymyksenä esitettiin vaikuttaako esimerkiksi kaavakkeen visuaalinen ilme palautteen määrään. Vastaajat totesivat että kaavakkeen ulkonäöllä ei ole väliä. He painottivat sitä, että lisää kysymyksiä kaavakkeeseen ei kannattaisi laittaa, ettei kysely muutu liian pitkäksi ja aikaa vieväksi. Lisäksi eräs vastaajista totesi, että kyselyn pitää olla asiallinen, sillä muuten asiakkaiden luottamus kärsii jos kaavake näyttää liian mainosmaiselta tai asiakkaalle ”tyrkytetään” liikaa lisämyyntiä. Vastauksiin vastattiin myös kysymyksessä viisi samalla tavalla, eikä vastaajille tullut sen tarkempia ideoita siitä miten lisämyyntiä saataisiin aikaiseksi.

Kysymykset herättivät keskustelua kuitenkin asiakkaille annettavista lahjoista. Tällä hetkellä käytännöt asiakkaiden palkitsemisesta vaihtelevat, eikä yrityksen sisällä ole määriteltä tarkkaan mitä lahjoja asiakkaille annetaan vaan ne ovat yksiköiden oman harkinnan alla. Eräässä hotellissa asiakkaiden palkitsemisjärjestelmää ei ole käytössä, mutta eräässä hotellissa asiakkaille on annettu vastaajan mukaan esimerkiksi henkilökohtaisia

lahjakortteja. Haasteena asiakkaiden palkitsemisessa on ollut kuitenkin se, millaisessa yrityksessä asiakkaat ovat työskennelleet. Eräässä hotellissa asiakkaana on usein esimerkiksi valtion virkamiehiä ja ongelmana on ollut se, että kun hotelli on halunnut palkita uskollisia asiakkaitaan, valtion virkamiehet ovat olleet hämillään lahjoista. Asemansa vuoksi he eivät saa ottaa vastaan henkilökohtaisia lahjoja ettei niitä käsitetä äärimmäisessä tapauksessa lahjuksiksi. Tämän takia vastaaja ehdottikin, että jos asiakkaita palkitaan, tulee palkinnosta käyttää nimityksenä esimerkiksi ”yllätyslahjaa” ja se pitää antaa koko kokousryhmän yhteiseen käyttöön, eikä henkilökohtaiseksi lahjaksi asiakkaan omaan käyttöön.

Viimeinen kysymys vaihteli sen mukaan, missä hotellissa henkilö työskenteli ja mikä kokouspalautteiden määrän tilanne on tällä hetkellä. Mikäli hotellissa palautetta on lähetetty ja vastaanotettu paljon, pyydettiin vastaajaa kertomaan jokin esimerkki siitä, miten palautteeseen suhtauduttiin ja mitkä olivat jatkotoimet. Esimerkkinä yhdellä vastaajalla oli se, että kokouksissa käytettävistä äänentoistolaitteista patterit olivat olleet loppu, ja tämän seurauksena asiakas oli antanut palautetta. Hotelli olikin tämän seurauksena ottanut käytännöksi sen, että patterit tarkastetaan ja ladataan säännöllisin väliajoin, jotta näin ei pääse tapahtumaan jatkossa.

Toinen kysymys mikä oli osoitettu niille vastaajille, jotka työskentelevät hotellissa jossa palautteen määrä on vähäistä, esitettiin kysymys minkä syiden he uskovat vaikuttava siihen, että yksikössä palautteen kerääminen kokouksien jälkeen on vähäistä. Vastaukseksi saatiin se, että henkilöt kokivat että käytäntöä ei ole kunnolla jalkautettu yrityksen sisällä.

### **6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Kuten Heikkilä, T (2008,29) toteaa, hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiin kuuluu että se tehdään rehellisesti, puolueettomasti sekä niin, ettei vastaajille aiheudu siitä haittaa. Tutkimusta tehdessä tulisi pitää mielessä reliabiliteetti, eli luotettavuus, sekä validiteetti, pätevyys. Jotta tutkimus olisi luotettava, on sitä tehdessä oltava tarkka ja kriittinen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi niin, että kaksi ar-

vioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Toinen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointimittari on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin. Esimerkiksi kun kyselylomakkeiden kysymyksiin on saatu vastauksia, vastaajat ovatkin käsittäneet kysymykset eri tavoin kuin tutkija. Tutkimuksessa yritetään välttää aina virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Mikäli tutkija analysoi vastauksia oman tahdon mukaan, ei tutkimusta voitaisi pitää luotettavana. Tämän takia tutkimuksessa tulee arvioida luotettavuutta esimerkiksi reliabiliteetin ja validiteetin avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä, joten aihe on kehitetty yrityksen oikeista tarpeista ja on sen takia hyödyllinen. Kuitenkin puolueettomuus saatiin siitä, että tekijä ei työskentele itse toimeksiantajan yrityksessä. Mikäli opinnäytetyötä tehdessä työskennellään samassa yrityksessä, voi riskinä olla se, että tutkimusta on vaikea tehdä puolueettomasti.

Tutkimusta tehdessä suuri apu oli sillä, että pyyntö tutkimukseen osallistumiseen (liite 3) lähetettiin toimeksiantajan yleisestä sähköpostiosoitteesta, jolloin saatiin työntekijät osallistumaan helpommin kyselyyn. Lisäksi viestin lähettäminen toimeksiantajan omasta sähköpostista lisää tutkimuksen luotettavuutta ja vastaajat kertoivat rehellisiä mielipiteitä, koska he näkivät että tutkimus tehdään yrityksen sisällä.

Kvantitatiivista tutkimusta tehdessä yritettiin kysymyksistä tehdä mahdollisimman lyhyitä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla ja vastausprosentista saataisiin mahdollisimman suuri. Kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi muutama henkilö, joka ei ollut tekemisissä kokouksien kanssa, mutta tulokset ovat kuitenkin luotettavia eli valideja, sillä suurin osa (52 henkilöä 54 henkilön kokonaismäärästä) olivat tekemisissä kokousasiakkaille lähetettävän tyytyväisyyskyselyn kanssa ja tulosten perusteella vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla.

Puhelinhaastatteluna suoritettu kvalitatiivinen tutkimuksen haasteena oli se, että osa vastaajista kertoi enemmän kuin toiset. Tämä tutkimus siis hyödyntää niiden henkilöi-

den vastauksia enemmän kuin heidän, jotka vastasivat lyhyemmin. Lisäksi lisäkysymykset vaihtelivat vastausten mukaan, joten kaikille ei esitetty samoja täydentäviä kysymyksiä.

Lähteiden luotettavuudesta voidaan todeta se että lähteistä poimitut aiheet tukevat tutkimusta ja luovat näin luotettavan kehyksen opinnäytetyölle. Kirjallisissa lähteissä on käytetty aina tuoreinta painosta kuten Hirsjärvi ym.( 2009, 113–115.) kehottaa lähdekritiikkiä mietittäessä. Sen lisäksi että tiedot ovat ajantasaisia, ne eivät sisällä mielipiteitä ja tiedot ovat täsmällisiä. Internetlähteissä on käytetty yrityksen omia internetsivuja sekä sivuja, joiden tekijä vaikuttaa puolueettomalta ja sisältö ajankohtaiselta sekä asialliselta. Lisäksi sivujen tiedot eivät ole ristiriidassa muiden lähteiden kanssa

Yleisesti opinnäytetyö on luotettava, sillä tutkimuksessa on kuultu monipuolisesti eri asemassa ja hoteleissa työskenteleviä henkilöitä ympäri Suomea. Tutkimuksessa on hyödynnetty yrityksen sisäisiä tietoja sekä ulkopuolisia lähteitä ja näiden perusteella voidaan tehdä toteen perustuvat kehitysehdotukset joiden uskotaan tuovan apua yritykselle jatkokehityksen kannalta.



## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää mitä mieltä kokouksien järjestämisestä ovat työntekijät ovat kokousasiakkaille lähetettävästä asiakastyytyväisyyslomakkeesta ja kuinka he haluaisivat kehittää kyselylomaketta ja tyytyväisyysmittausprosessia toimivammaksi. Tulosten perusteella oli tarkoitus saada kehitysehdotuksia, joiden kautta asiakastyytyväisyyskyselystä saataisiin yhtenäinen tapa yrityksessä.

Tutkimusprosessi sujui saumattomasti sekä suunnitellussa ajassa. Tutkimuksen toteuttaminen sujui mutkattomasti, lukuun ottamatta sitä, että kvalitatiivista tutkimusta tehdessä vastaajille lähetettiin muistutussähköposti, jotta vastauksia saataisiin enemmän. Prosessia voidaan pitää onnistuneena, sillä tarvittavat tiedot saatiin kerättyä ja niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä joiden uskotaan auttavan toimeksiantajaa.

Tulosten merkitys on siis suuri, sillä asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä yritykselle, ei pelkästään parantaakseen palvelun laatua, mutta myös lisämyynnin kannalta. Tämän takia on tärkeää että kaikki alueet näkisivät asiakastyytyväisyyskyselyn yhtä merkittävänä. Tulosten kautta yritys pystyy kehittämään kokousasiakkaiden asiakastyytyväisyyden mittaamista niin, että lopulta hotellit pystyvät tarjoamaan asiakkailleen entistä laadukkaampia kokouspalveluja sekä parantamaan omaa tulostaan.

On huomioitava se, että tämän tutkimuksen avulla saatiin käsitys siitä, mitä mieltä henkilöstö on asiakastyytyväisyysmittauksesta. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, tyytyväisyyskysely pitäisi pohjautua ensin kuitenkin asiakkaiden mielipiteisiin, joten tämän tutkimuksen perusteella saadaan vain tietoa siitä, miten henkilöstö kehittäisi kaavaketta. Yrityksen liikeidea pohjautuu asiakaslähtöisyyteen, joten asiakastyytyväisyyskyselyä tehdessä olisi tärkeä myös tutkia sitä, miten asiakkaat kokevat kyselyn ja miten he kehittäisivät sitä niin, että he kokisivat mielipidemittauksen hyödylliseksi. Sen perusteella kaavaketta saataisiin muokattua niin, että asiakkaat pystyisivät arvioimaan myös omasta mielestään tärkeitä asioita, sillä tällä hetkellä kaavake pohjautuu siihen, mitä yritys näkee asiakastyytyväisyysmittaamisessa tärkeänä.

Kuten tuloksista kävi ilmi, yrityksen sisällä on suurta vaihtelua siitä, kuka on vastuussa kokousasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyn lähettämisestä ja käsittelystä. Yrityksen sisällä tulee päättää kenen vastuulla kokouskyselyjen käsitteleminen on, jotta selkeytetään nykyistä toimintaa ja varmistetaan että palautteet myös varmasti tallennetaan ja käsitellään. Lähetysvaiheessa hotellit voivat lähettää kaavakkeen suoraan asiakkaalle, sillä kaavake on valmiiksi laadittu ja mitä nopeammin kysely lähetetään asiakkaalle, sitä nopeammin myös mahdollinen vastaus saadaan ja palvelua ja henkilöstöä pystytään palkitsemaan tai kehittämään palautteen laadun mukaan.

Jatkokäsittelyn kannalta olisi hyvä, että yrityksessä olisi yleinen käytäntö siitä että palautte merkitään käsitellyksi, jolloin varmistetaan se, että asiakkaalle on vastattu. Kirjaaminen vastatuksi on hyvin tärkeää, sillä asiakaspalautteeseen tulee vastata aina, riippumatta siitä onko se negatiivista tai positiivista. Asiakkaalle tulee näyttää että hänestä välitetään, varsinkin silloin kun on mahdollisuus siihen, että asiakas aikoo järjestää kokouksen uudestaan.

Kehitettäessä kyselykaavaketta henkilöstön mielipide oli yleisesti se, että kyselystä ei saisi tulla paljon laajempi mitä se on nyt, koska muuten asiakkaat eivät välttämättä vastaisi kyselyyn. Kaavakkeessa voitaisiin kuitenkin tiedustella sitä, miten asiakas on saanut tietoon hotellin kokouspalveluista. Kuten Alén. J. (1997,75) toteaa, on hyvä saada jollain tavalla tietää, miksi asiakas on valinnut juuri kyseisen hotellin. Tällä tavoin hotelli saa tärkeää tietoa omista vahvuuksistaan jatkomarkkinoinnin osalta. On myös hyvä selvittää, mistä asiakas on saanut tietää hotellin palveluista. Niin saadaan tietää, minkälainen markkinointi tuo tulosta ja missä ja miten hotellin kannattaa mainostaa.

Kaavakkeeseen alkua voitaisiin muokata myös niin että se alkaisi esimerkiksi ”Hyvä tilaisuuden järjestäjä, tervetuloa vastaamaan asiakastyytyväisyyskyselyyn”. Henkilöstön haastattelussa kävi ilmi, että eräs asiakas oli luullut että jokaisen osallistujan täytyi vastata kyselyyn ja näin hotelli oli vastaanottanut jokaiselta osallistujalta palautteen, vaikka he eivät olleen osallistuneet kokouksen tilaamiseen. Kun alkutervehdyksessä käy selkeästi ilmi kenen henkilön kaavakkeeseen tulisi vastata, varmistettaisiin se, että vain asiakas joka järjesti tilaisuuden, vastaisi kyselyyn. Lisäksi kohta, jossa tiedustellaan haluaako

asiakas että häneen ollaan yhteydessä, voitaisiin poistaa tai muokata. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, asiakkaalle on aina vastattava palautteenannon jälkeen.

Henkilöstö lisäksi toivoi että kokous, majoitus ja ravintolapalvelut olisivat kaavakkeessa erilleen. Tämä helpottaisi palautteen eteenpäin viemistä eri hotellin osastoille, sillä tällä hetkellä eri osa-alueet on sijoitettu sekaisin kaavakkeessa. Henkilöstö toivoi myös sitä, että asiakkaalta kysyttäisiin mielipidettä uloskirjaamiseen ja laskun oikeellisuuteen. Kuten Rautianen ym.(2010,243) toteaa, kyselyssä tulee kiinnittää huomiota kaikkiin osa-alueisiin; myyntiin, sopimus- ja maksuehtoihin, asiakaspalveluun, henkilökunnan ammattitaitoon ja jälkipalveluun. Kyselyssä voitaisiin myös yhdistää kohdat joissa tiedustellaan toistuuko tilaisuus säännöllisesti ja kuinka usein. Tämä voitaisiin yhdistää yhdeksi kysymykseksi jotta välttyttäisiin päällekkäisiltä kysymyksiltä.

Asiakkaiden palkitsemisjärjestelmää tulisi lisäksi miettiä. Kuten eräässä haastattelussa kävi ilmi, kaikki asiakkaat eivät voi ottaa lahjoja vastaan, joten toimeksiantajan pitäisi tarjota palkinnoksi jotain sellaista, mistä koko kokousryhmä hyötyy. Tämänlainen lahja voisi olla esimerkiksi kokouslahjakortit niin, että hyöty olisi koko kokousryhmälle. Yrityksen sisällä tyytyväisyyskyselyyn liittyviä toimintatapoja voitaisiin kehittää. Asiainmikä haastatteluja tehdessä tuli esille useaan kertaan on se, että kokous asiakastyytyväisyyskyselyjen pohjalta ei ole tehty yhteenvedon, joka olisi saavuttanut kaikki yrityksen hotellit. On tärkeää että jokainen henkilökuntaan kuuluva tietää, mikä asiakastyytyväisyyden taso on yrityksessä.

Yhteenvedon avulla toimeksiantaja pystyisi saamaan isomman kuvan yrityksen palvelun laadusta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämä tieto on olennaista palvelujen kehittämisen kannalta pitkällä aikavälillä. Kuten Aarnikoivu (2005,70–71) toteaa, tärkeää on se, että johto seuraa asiakkaiden palautteiden lisäksi yksiköiden ja osastojen tekemiä toimenpiteitä palautteiden johdosta. Johto voi tarvittaessa tehdä palautteiden perusteella kehittämisvaatimuksia yritysten toimijoille sekä tehdä strategisia muutoksia. Asiakaspalautteen käsittely tulee olla siis johdonmukaista koko organisaation sisällä. Palautteet tulee käsitellä yksilöiden ja osastojen viikkopalavereissa samoin kuin yhteisöpalavereissakin. Yhteenvedon on siis tärkeä, jotta sen perusteella voidaan tehdä muutoksia palveluihin tarpeen mukaan.

Paremmuusjärjestykseen hotelleita ei voida kuitenkaan asiakaspalautteen perusteella laittaa, sillä asiakkaat kokevat tilanteet eri tavalla, ja mikä toiselle on hyvä kokous, toiselle se on keskinkertainen. Yhteenvedon tarkoituksena on siis kartoittaa yleinen asiakastyytyväisyys koko yrityksen yleiseen tietoon.

Kuten eräissä hotelleissa jo toimitaan, henkilöstön palkitseminen positiivisen palautteen jälkeen on hyvin tärkeä osa työntekijöiden motivaatiota. Henkilöstön panos on todella tärkeä, jotta palautteista saatava tieto muuttuu käytännöksi. Omaksuttuja toimintatapoja ei ole helppo muuttaa hetkessä ja sen takia henkilöstö tulisikin sitouttaa asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen. Asiakastyytyväisyystutkimusten tavoitteet tulee kertoa henkilöstölle, ja henkilöstö otetaan mukaan tutkimusten suunnitteluun, koska se helpottaa tutkimustulosten hyväksymistä ja vahvistaa sitoutumista asiakastyytyväisyyden jatkokehittämiseen. Tutkimustuloksetkin on käytävä läpi henkilöstön keskuudessa.

Kun uusi toimintamalli on jalkautettu yrityksen sisällä, eli työntekijät perehdytetty kunnolla asiakastyytyväisyyden keräämiseen, ovat työntekijät sitoutuneita palautteen keräämiseen ja motivaatioina toimii tieto siitä, että palautteesta saadaan palkkio aika ajoin kun positiivista palautetta on tullut. Kun työntekijät ovat motivoituneita palautteen keräämiseen, saadaan asiakkaalta vielä enemmän tärkeää tietoa siitä, kuinka kokouspalveluita voidaan kehittää vielä paremmiksi kuin kilpailevissa yrityksissä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa: asiakaspalvelun menestystekijät. WSOY. Helsinki

Aarrejärvi, L. 2003. Kokoukset ja kongressit: järjestäjän käsikirja. Edita.Helsinki

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H.2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Restamark. Helsinki.

Alén, J., Nenonen, C., Savola, T., Uusimäki, L. 1997. Hotelli palveluiden tuottajana. Edita. Helsinki

Brännare, R., Kairamo,H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. WSOY. Porvoo.

Esimies.info.2011a. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Luettavissa: <http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>. Luettu: 10.10.2011.

Esimies.info.2011b. Muutos ja viestintä. Luettavissa: <http://esimies.info/Muutos-ja-viestint%C3%A4.php>. Luettu: 10.10.2011

Heikkilä, T., 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Heinonen-Salakka, J. 2010.Yritysimago ja asiakaspalvelu. Luettavissa: [http://www.scribd.com/doc/65616983/Yritysimago-ja-asiakaspalvelu?in\\_collection=3255248](http://www.scribd.com/doc/65616983/Yritysimago-ja-asiakaspalvelu?in_collection=3255248). Luettu 12.11.2011

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2010. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Restamark, Helsinki.

SuomiSanakirja. Implementointi. Luettavissa: <http://suomisanakirja.fi/implementointi>  
Luettu: 25.11.2011

Verhelä, P. 2000. Liikematkailu. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.  
Yrityksen omat internetsivut

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstölle

#### Asiakastyytyväisyyskyselyn jatkokehitys ja implementointi

1) Perustietonne \*

Yksikkö \*

Etunimi \*

Sukunimi \*

Tehtävänimike ja työtehtävät \*

Sähköpostiosoite \*

2) Mielipiteenne ja kokemuksenne liittyen asiakastyytyväisyyskyselyyn

1= Ei ollenkaan, 2= Hieman, 3= Jonkin verran, 4= Paljon, 5= Hyvin paljon

Kuinka tuttu kokousasiakkaille ja ryhmille lähetettävä asiakastyytyväisyyskysely on teille? \*

Kuinka hyödyllisenä näette asiakastyytyväisyyskyselyn? \*

Kuinka hyvin tunnette kyselylomakkeen sisällön? \*

Kuinka paljon mielestänne asiakastyytyväisyyskyselylomaketta pitäisi kehittää? \*

3) Mitä hyviä puolia näette asiakastyytyväisyyskyselyssä? \*

(Avoin vastaus)

4) Miten kehittäisitte kyselylomaketta? \*

(Avoin vastaus)

5) Käyttämänne aika kyselyyn päivittäin \*

10 minuuttia, 20 minuuttia, 30 minuuttia, 45 minuuttia, 1 tunti, yli tunti

Kuinka paljon aikaa käytätte keskimäärin päivässä kyselyjen lähettämiseen? \*

Kuinka paljon aikaa käytätte palautuneiden kyselyjen käsittelyyn? \*

6) Kuka vastaa kyselyn lähettämisestä yksikössänne?

Voitte valita useamman vaihtoehdon \*

Yksikön esimies

Yksikön vuorovastaava

Myyntipalvelu

Kokouspalvelu

Ei ole vastuutettu selkeästi

Muu, kuka? \_\_\_\_\_

7) Kuka vastaa palautteen käsittelystä?

Voitte valita useamman vaihtoehdon \*

Yksikön esimies

Yksikön vuorovastaava

Myyntipalvelu

Kokouspalvelu

Ei ole vastuutettu selkeästi

Muu, kuka? \_\_\_\_\_

8) Miten käytätte kyselystä saatavaa tietoa hyödyksi palvelun parantamiseksi? \*

(Avoin vastaus)



## Liite 2. Jatkohaastattelukysymykset

Jatkohaastattelu yrityksen asiakastyytyväisyyskyselystä

- 1) Kun kokouspalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyä alettiin käyttää viime keväänä, miten yksikkönne perehdyttiin sen käyttöön?
- 2) Miten kehittäisitte asiakastyytyväisyyskyselyn keräämistä niin, että siitä saataisiin sujuvampi prosessi yrityksen sisällä?
- 3) Miten kehittäisitte asiakastyytyväisyyskyselyn palautteen käsittelyä, että siitä saataisiin sujuvampi prosessi yrityksen sisällä?
- 4) Miten palautetta voitaisiin mielestänne saada lisättyä kyselylomakkeen avulla?
- 5) Miten lisämyyntiä voitaisiin mielestänne saada lisättyä kyselylomakkeen avulla?
- 6) Jos yksikössänne käsitellään palautteita, niin antaisitteko esimerkin yhdestä vastaanottamastanne palautteesta, ja kertoisitteko, miten reagoitte palautteeseen?  
(mikäli yksikössänne ei käsitellä palautetta voitte siirtyä seuraavaan kysymykseen)
- 7) Minkä syiden uskotte vaikuttavan siihen, että yksikössänne palautteen kerääminen kokouksien jälkeen on vähäistä?

### Liite 3. Saatekirje henkilöstölle

Hyvä vastaaja,

Teen opinnäytetyötä myyntijohtajan toimeksiannosta aiheesta Asiakastyytyväisyyskyselyn jatkokehitys ja implementointi. Tutkimuksessa on tarkoituksena kartoittaa asiakastyytyväisyyskyselyn nykytilanne ja löytää kehitysideoita siihen liittyviin toimintamalleihin.

Tämä kysely on osa tutkimusta ja arvostaisin suuresti, mikäli voisitte vastata seuraaviin 8 kysymykseen. Vastaamiseen menee 5-10 minuuttia ja vastauksillanne on tärkeä rooli jatkokehitysideoiden löytämiseksi. Vastaamisaika on 21.10.2011 asti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Vastaajista poimitaan muutama henkilö jatkohaastattelua varten, mikä toteutetaan puhelinhaastatteluna.

Kyselyn löydätte osoitteesta

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=578363&cid=134377752>

Jos linkki ei aukea, kopioithan sen selaimesi.

Kiitos ajastanne ja vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Johanna Lehtinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Porvoon yksikkö

Matkailun koulutusyksikkö

#### Liite 4. Saatekirje jatkohaastatteluun

Hyvä vastaanottaja,

Kiitos osallistumisestanne asiakastyytyväisyyskyselyn jatkokehittämiseen.

Kuten aikaisemmin mainitsin, poimin muutaman henkilön jatkohaastattelua varten. Koska mielipiteistänne on ollut suuri apu opinnäytetyön tekemisessä, tiedustelisinkin, olisiko mahdollista esittää teille vielä muutama kysymys samasta aiheesta puhelinhaastattelun merkeissä?

Kysymyksiä on yhteensä kuusi ja olen listannut ne tämän viestin loppuun. Haastatteluun menisi noin 15 minuuttia ja käsittelen vastaukset luottamuksellisesti.

Haastattelu voitaisiin suorittaa esimerkiksi tiistaina 22.11 tai keskiviikkona 23.11 aikataulunne mukaisesti.

Kiitos ajastanne ja mielipiteistänne!

Ystävällisin terveisin,

Johanna Lehtinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Porvoon yksikkö

Matkailun koulutusyksikkö